

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY
SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

TESIS



Oleh :

RIMELDA PARAMOURINE

NIM : 201810280211012

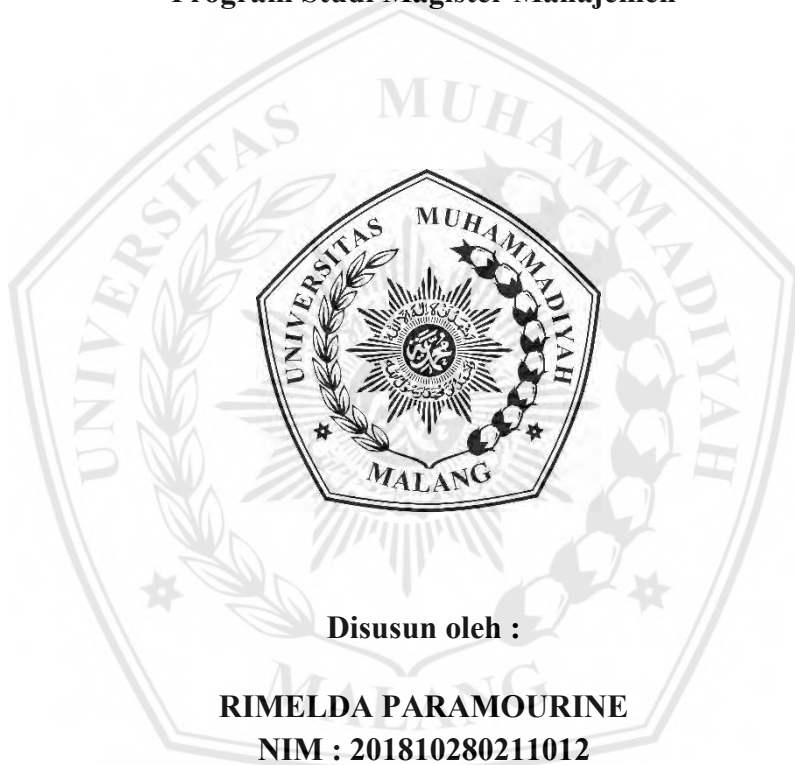
**MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2020**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY
SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

RIMELDA PARAMOURINE

NIM : 201810280211012

**MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
JULI 2020**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN, KEPUASAN KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY
SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

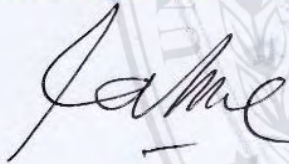
Diajukan oleh :

RIMELDA PARAMOURINE
201810280211012

Telah disetujui

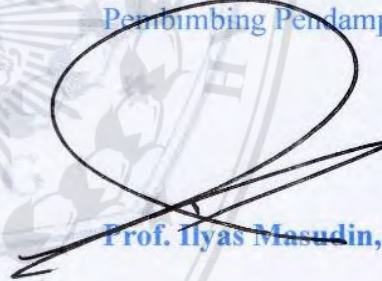
Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 3 Juli 2020**

Pembimbing Utama



Dr. Rohman Dwi Jatmiko, M.M

Pembimbing Pendamping

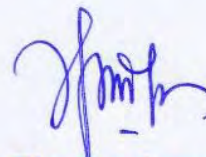


Prof. Ilyas Masudin, Ph.D



Prof. Akhsanul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto, M.M

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN, KEPUASAN KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY
SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

T E S I S

Dipersiapkan dan disusun oleh :

RIMELDA PARAMOURINE
201810280211010

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jum'at/ **3 Juli 2020**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| 1. Ketua | : Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M |
| 2. Sekretaris | : Prof. Ilyas Masudin, Ph.D |
| 3. Penguji I | : Dr. Mursudi |
| 4. Penguji II | : Dr. Aniek Rumijati |

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : RIMELDA PARAMOURINE

NIM : 201810280211012

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN, KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY SEBAGAI PEMODERASI (Studi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)**. Adalah karya saya dan dalam naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian atau keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk di gunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 03 Juli 2020

Yang menyatakan,



RIMEDA PARAMOURINE

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur alhamdulillah saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayahnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul " Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Job Insecurity sebagai Pemoderasi" (studi pada karyawan rawat inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang) ini sesuai dengan waktu yang ditentukan. Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Rasulullah SAW Yang telah membawa ajaran Tauhid dan Keutamaan budi pekerti.

Saya menyadari bahwa dalam menyusun tugas akhir ini tidak lepas dari hambatan serta kesulitan. Namun , dalam penyusunan tugas akhir ini saya berusaha memberi sebaik mungkin saya menyadari akan kemampuan dan keterbatasan pengetahuan yang saya miliki.Tesis ini tidak akan tersedia tanpa adanya bantuan serta dukungan dari berbagai pihak khususnya dosen pembimbing yang memberikan solusi atas segala permasalahan tersebut sehingga dapat terselesaikan dengan baik.Untuk itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada yang terhormat di bawah ini:

1. Dr. Eko Handayanto, M.M, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M dan Prof. Ilyas Masudin,Ph.D, selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran telah Sudi meluangkan waktunya untuk membimbing mengoreksi serta memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat guna menyusun tugas akhir ini.
3. Bapak/Ibu dosen program studi manajemen Direktorat pascasarjana universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan banyak wawasan serta ilmu pengetahuan.
4. Terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya Yonif Rizal dan Nanik ismiati yang selama ini telah membesarkan dan mendidik saya dengan penuh kasih sayang tanpa lelah bekerja dan terus berdoa keberhasilan anak-anaknya serta tak pernah berhenti memberikan semangat dan dorongan baik moral maupun materi kepada saya selama awal mengenyam dunia pendidikan hingga mendapatkan gelar magister manajemen.
5. Terima kasih kepada pihak Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang yang telah memberikan saya kesempatan untuk dapat melakukan penelitian dan Terima kasih juga kepada responden saya yaitu perawat rawat inap RSIA Malang yang telah menjadi responden saya dan sudah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang telah saya bagikan sebagai data penunjang dalam penelitian ini.

6. Terima kasih juga kepada rekan-rekan seperjuangan bimbingan tesis saya khususnya dari manajemen B 2018 yang selalu memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini dengan tepat waktu.

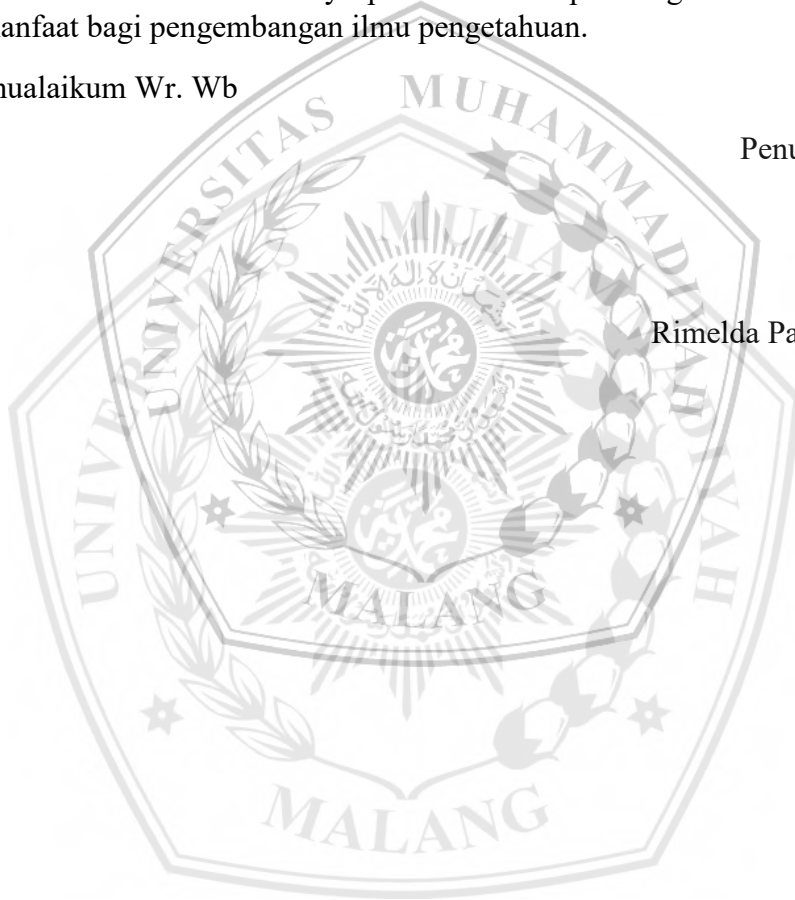
7. Semua pihak yang tidak dapat ditulis dan disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis percaya bahwa budi baik yang mendorong serta kerjasama yang telah penulis terima dari Bapak / Ibu / saudara/i pasti akan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Akhirnya penulis berharap semoga tulisan ini memiliki banyak manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Penulis,

Rimelda Paramourine



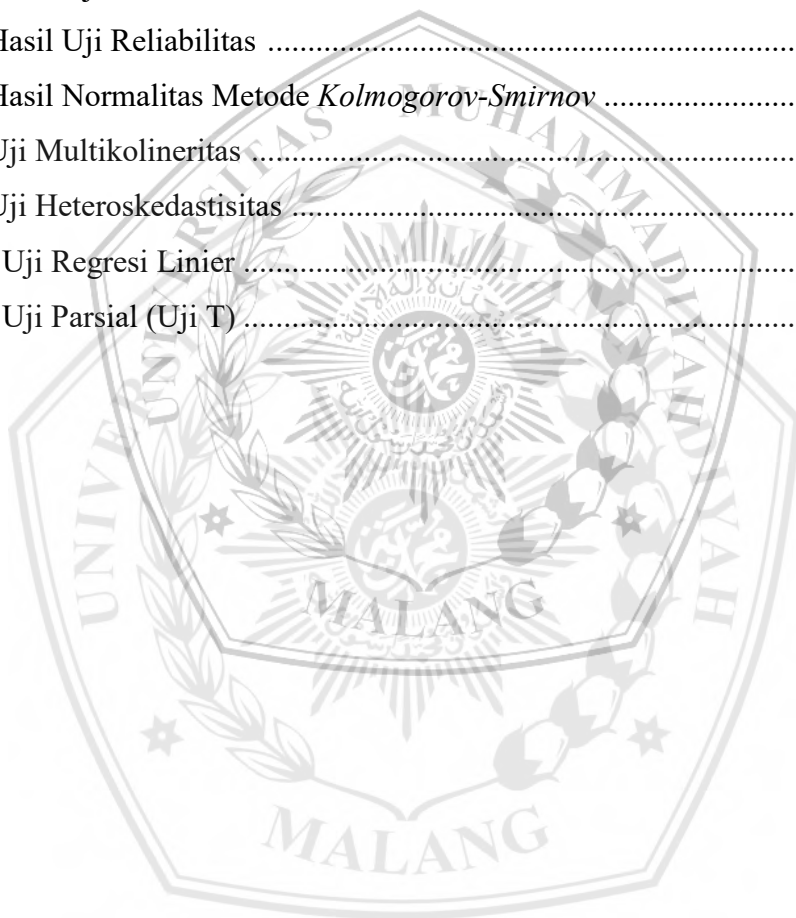
DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Susunan Dewan Penguji	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Abstrak	xi
Abstrak	xii
A. PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	6
3. Pertanyaan Penelitian	6
4. Tujuan Penelitian	7
5. Manfaat Penelitian	7
1) Manfaat Teoritis	7
2) Manfaat Praktis	8
B. TINJAUAN TEORI	
1. Dasar Teori	9
2. Loyalitas Karyawan	9
3. Kepuasan Kerja	12
4. Komitmen Organisasi	14
5. Job Insecurity	16
6. Kerangka Konseptual Penelitian	18
7. Hipotesis Penelitian	18
C. METODE PENELITIAN	
1. Ruang lingkup dan Objek Penelitian	22
2. Jenis Penelitian	22
3. Populasi dan Sampel Penelitian	22
4. Metode Analisis Data	23

1) Analisis Deskriptif	23
2) Uji Asumsi	24
3) <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	25
5. Uji Hipotesis	27
D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
1. Deskripsi Responden	28
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	30
3. Hasil Analisis Data	32
1. Uji Asumsi Klasik	32
a) Uji Normalitas Residual	32
b) Uji Multikolinearitas	33
c) Asumsi Heteroskedastisitas	34
2. Analisis Regresi Linier Berganda	36
a) Koefisien Determinasi (R^2)	37
b) Uji Parsial (Uji T)	38
3. Jenis Variabel Moderasi	40
4. Pembahasan	40
1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan	40
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	41
3. Job Insecurity Memperlemah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan	42
4. Job Insecurity Memperlemah Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	43
5. Implikasi Manajerial	44
E. KESIMPULAN DAN SARAN	
1) Kesimpulan Penelitian	46
2) Saran Penelitian	47
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Persentase <i>Turnover</i> Pegawai Rawat Inap	4
Tabel 2 Skor Skala Likert	23
Tabel 3 Rentang Skala	24
Tabel 4 Karakteristik Responden	28
Tabel 5 Hasil Uji Validitas	30
Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas	32
Tabel 7 Hasil Normalitas Metode <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	33
Tabel 8 Uji Multikolineritas	34
Tabel 9 Uji Heteroskedastisitas	35
Tabel 10 Uji Regresi Linier	36
Tabel 11 Uji Parsial (Uji T)	38



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual	18
Gambar 2 Histogram	32
Gambar 3 Normal Probability Plot	33



PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY SEBAGAI PEMODERASI

(Studi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

Rimelda Paramourine

Email: rimeldaparamourine@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M (NIDN: 0726026201)

Email: jetto@umm.ac.id

Prof. Ilyas Masudin, S.T.,M.LogSCM.,Ph.D (NIDN: 0710047601)

Email: masudin@umm.ac.id

Mahasiswa Pascasarjana Angkatan 2018, Universitas Muhammadiyah Malang,
Program Studi Magister Manajemen.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan *job insecurity* sebagai pemoderasi. Sampel yang digunakan adalah karyawan RSI Aisyiyah Malang bagian perawat rawat inap yang berjumlah 154 orang. Analisis penelitian dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) . Hasil analisis penelitian menunjukkan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan adalah negatif dan signifikan, pengaruh antara kepuasan kerja terhadap loyalitas adalah positif dan signifikan, sedangkan untuk pengaruh antara komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui *job insecurity* sebagai pemoderasi menunjukkan hasil negatif dan signifikan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui *job insecurity* juga menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan. Karena *job insecurity* sebagai pemoderasi menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan maka pada penelitian ini *job insecurity* mampu memperlemah dan memberikan dampak negatif terhadap loyalitas karyawan di RSI Aisyiyah Malang.

kata kunci : *komitmen organisasi, kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan job insecurity*

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATION COMMITMENT AND JOB
SATISFACTION ON EMPLOYEE LOYALTY WITH JOB INSECURITY AS
A MODERATOR**

(Study on Inpatient Nurses at Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

Rimelda Paramourine

Email: rimeldaparamourine@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M (NIDN: 0726026201)

Email: jetto@umm.ac.id

Prof. Ilyas Masudin, S.T., M.LogSCM., Ph.D (NIDN: 0710047601)

Email: masudin@umm.ac.id

*Magister of Management
Concentration of Human Resource Management Majors
University of Muhammadiyah Malang..*

ABSTRAK

This study aims to examine the effect of organizational commitment and job satisfaction on employee loyalty with job insecurity as a moderator. The sample used is the employees of RSI Aisyiyah Malang part of inpatient nurses, amounting to 154 people. Research analysis using Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the research analysis that the effect of organizational commitment on employee loyalty is negative and significant, the effect of job satisfaction on loyalty is positive and significant, while for the influence between organizational commitment on employee loyalty through job insecurity as a moderator negative and significant results and the effect of job satisfaction. Employee loyalty through job insecurity also shows negative and significant results. Because job insecurity as a moderator negative and significant results, in this study job insecurity is able to weaken and have a negative impact on employee loyalty at RSI Aisyiyah Malang.

keywords: *organizational commitment, job satisfaction, employee loyalty and job insecurity*

A. PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia bisnis menyebabkan timbulnya persaingan yang ketat di dalamnya. Perusahaan akan saling bersaing untuk mendapatkan laba, karenanya setiap perusahaan harus memiliki daya saing yang tinggi dan manajemen yang baik juga efektif, sehingga perusahaan harus memiliki sumber daya yang berkualitas dan berkompeten tidak terkecuali juga rumah sakit yang juga merupakan sebuah institusi perawatan kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat, bidan dan tenaga ahli kesehatan lainnya. Tenaga kesehatan/ sumber daya manusia (SDM) merupakan aset suatu organisasi rumah sakit masa depan dan kelestarian suatu organisasi rumah sakit tergantung pada pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi tenaga kesehatan, serta sinergi antara SDM sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut.

Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari segi kompetensi yang dimiliki oleh SDM itu sendiri, dan tidak hanya itu kompetensi yang diperlukan komitmen yang diberikan pun juga bisa sebagai penentu kinerja. Komitmen yang diberikan oleh organisasi juga dapat mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain Wibowo (2016). Salah satu tantangan bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan-keunggulan itu adalah bagaimana perusahaan melalui manajemennya dapat memaksimalkan faktor-faktor tersebut secara efektif dan efisien. Salah satu yang menjadi indikator yang dapat menggambarkan sesuatu kegiatan perusahaan sudah efektif dan efisien adalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Agustini (2010), loyalitas kerja merupakan “Tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab”. Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaannya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang. Banyak faktor yang menjadikan seorang karyawan menjadi loyal, diantaranya kepuasan kerja, kompensasi atau insentif,

komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan dengan karyawan lain. Faktor-faktor tersebut ini dapat meningkatkan loyalitas yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan, peneliti telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu indikator terbaik dari loyalitas karyawan dimasa depan Eskildsen (2004).

Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya kepada perusahaan. Hal ini nampak dari sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap lingkungan kerjanya , karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja serta hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja ataupun dengan anggota perusahaan lainnya namun sebaliknya dengan kepuasan kerja yang rendah akan menunjukan perilaku atau sikap yang sebaliknya baik dengan pekerjaannya maupun dengan lingkungan kerjanya. Keadaan inilah yang mendorong terjadinya *turnover intention* yang disebabkan oleh rasa ketidakamanan kerja (*job insecurity*). Smithson (2000) , mengartikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis karyawan yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanance*). Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity*.

Menurut model proses psikologis yang dibuat oleh Zagladi (2008), ketidakpuasan kerja diterjemahkan menjadi pemikiran untuk berhenti karena dengan berhenti dari pekerjaannya saat ini dia akan mendapatkan pekerjaan baru yang dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh dari tingkat kepuasan kerja yang rendah didukung didukung oleh hasil penelitian Valle, Aragon dan Vidal (2007), yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan dan negative terhadap *job insecurity* . Sebaliknya hasil penelitian yang

dilakukan oleh Toly (2001), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah masih belum sampai pada pemikiran untuk meninggalkan KAP (Kantor Akuntan Publik) tempat ia bekerja, dan hanya merasa ketakutan akan kelanjutan pekerjaannya pada perusahaan tersebut.

Perbedaan dari beberapa hasil penelitian di atas menarik untuk diteliti lebih lanjut namun dengan objek yang berbeda yaitu terhadap karyawan RS Islam Aisyiyah Malang yang merupakan salah satu Rumah Sakit yang ada di Malang. Dimana Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang tidak hanya mempekerjakan pegawai tetap serta pegawai yang dikontrak

Karyawan dengan status pegawai kontrak yang bekerja juga harus tetap mengikuti segala peraturan dan standart kerja yang telah diterapkan di Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. Selain itu karyawan *outsourcing* juga menerima penilaian kerja sama seperti hal yang dilakukan oleh pihak Rumah Sakit terhadap pegawai tetap dan pegawai kontrak. Penilaian kerja ini nantinya akan dijadikan bahan pertimbangan perpanjangan masa kontrak karyawan *outsourcing* . Oleh karena itu karyawan *outsourcing* yang ingin tetap bertahan bekerja, harus memberikan usaha dan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Kemauan *outsourcing* untuk tetap bertahan serta memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya, menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang seperti halnya pegawai tetap dan pegawai kontrak.

Indikasi-indikasi *job insecurity* yang diutarakan oleh Nugraha (2010), tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan, tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi dan mempengaruhi keseluruhan kerja individu, tingkat kepentingankepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut serta tingkat ancaman terhadap pekerjaan pada tahun berikutnya. Banyak karyawan merasa kontrak yang mereka miliki tidak akan diperpanjang serta sedikitnya peluang akan pengangkatan karyawan tetap, karena masih banyak karyawan kontrak yang lebih senior menunggu untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Semua ancaman ini tidak terlepas dengan status kepegawaian mereka yang hanya sebagai karyawan kontrak atau dengan kata lain karyawan sementara/sesaat yang memiliki tingkat

ketidak pastian yang cukup tinggi akan kelangsungan pekerjaannya di perusahaan yang ditempatinya sekarang.

Purcell, et al dalam Kurniasari (2005), menyatakan bahwa hampir kebanyakan pekerja *temporer* dan *part time* termasuk di dalam golongan karyawan yang mengalami *job insecurity* tertinggi. Selain itu rentang mengalami *job insecurity* karyawan kontrak juga kecenderungan memiliki keinginan dan rasa ingin keluar dari perusahaan (*intention to quit*) yang besar. Persaingan antar calon karyawan tetap (karyawan baru) dalam perusahaan untuk memberikan usaha terbaik agar tidak kehilangan pekerjaan dan kesempatan untuk dapat menjadi karyawan tetap, serta persaingan antar karyawan tetap untuk mempertahankan beberapa aspek pekerjaan misalnya promosi, level gaji dan lain-lain juga dapat menimbulkan *job insecurity* pada karyawan yang menimbulkan kompetisi yang ketat dan strategi eksternal dari organisasi menyebabkan semakin meningkatkan rasa tidak aman dan rasa tidak pasti dari karyawan.

Fenomena *job insecurity* yang dialami oleh karyawan perlu untuk diperhatikan karena dapat menimbulkan masalah baru bagi perusahaan misalnya seperti : terganggunya komunikasi dengan lingkungan, struktur sosial dan berkurangnya produktifitas dalam organisasi, kehilangan pegawai yang memiliki kinerja tinggi, menurunnya tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai yang masih bertahan didalam organisasi Mobley *et al* (1979).

Permasalahan mengenai *job insecurity* juga dialami pada pegawai di RSI Aisyiyah Malang yang ditandai dengan meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri dan tidak memperpanjang kontraknya lagi di RSIA. Berikut adalah hasil data pegawai yang bekerja sebagai perawat RSIA dari tahun 2017 sampai tahun 2019 :

Tabel 1
Persentase *Turnover* Pegawai Rawat Inap

2017		2018		2019	
Jumlah Pegawai	Persentase Turnover	Jumlah Pegawai	Persentase Turnover	Jumlah Pegawai	Persentase Turnover
118	11,4 %	137	12,4%	142	8,4%

Sumber : *Human Resource Information* RSIA

Pada tabel 1 dapat diketahui di tahun 2017 persentase *turnover* pegawai di RSIA bagian perawat mencapai 11,4% yaitu dengan jumlah pegawai yang *resign* sebanyak 14 orang. Pada tahun 2018 persentase *turnover* pegawai sebesar 12,4% yaitu dengan jumlah pegawai yang *resign* sebanyak 16 orang. Sedangkan pada tahun 2019 tingkat *turnover* mencapai 8,4% dengan jumlah pegawai yang *resign* sebanyak 12 orang. Menurut Harris (2005) tiap perusahaan memiliki standar tingkat *turnover* yang bisa ditolerir, namun apabila tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% pertahun maka dapat termasuk kedalam kategori tinggi.

Beberapa penelitian pada organisasi yang membahas faktor desain pekerjaan, sistem penghargaan kepada karyawan yang dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan dalam organisasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, keterlibatan perusahaan dan komitmen organisasi yaitu penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti menurut penelitian Hueryen Yeh (2012), *Organizational Commitment will positively and significantly affect job performance*. Menurut Ghorbanpour (2013), yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

Arizona Dika (2013), mengatakan secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian yang dilakukan oleh Subejo (2013), menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja, komitmen organisasi yang dibangun oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Suswati Endang (2013), berdasarkan analisis data *affective commitment* dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Adapun *normative commitment* menurut hasil penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Berdasarkan fenomena dan data-data diatas, lebih mendukung bahwa *job insecurity* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan

ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia. Oleh karenanya timbul keinginan untuk melihat sejauh mana ketidakamanan kerja atau *job insecurity* dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, maka dilakukanlah penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan *Job Insecurity* Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang).

2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan dengan latar belakang diatas ,terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yang perlu untuk di teliti. Oleh karena itu agar peneliti membatasi objek penelitian hanya pada komitmen organisasi dan kepuasan karyawan .Perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta *job insecurity* sebagai pemoderasi .

3. PERTANYAAN PENELITIAN

Adapun perumusan masalah yang dapat dirumuskan berdasarkan pembahasan masalah yang telah di uraikan di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen organisasi, kepuasan kerja , loyalitas karyawan dan *job insecurity* pada karyawan?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap loyalitas karyawan ?
3. Apakah *job insecurity* mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah *job insecurity* mampu memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan?

4. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini secara umum untuk mengetahui variable penting yang mendorong loyalitas karyawan pada perusahaan dengan *job insecurity* sebagai pemoderasi. Penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka kerja yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menyelidiki sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja , loyalitas dan *job insecurity* pada karyawan
2. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan
3. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan
4. Menguji *job insecurity* dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan
5. Menguji *job insecurity* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

5. MANFAAT PENELITIAN

Dalam penulisan penelitian ini penulis berharap terdapat beberapa manfaat yang dapat di kontribusikan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis:

- a) Memberikan sumbangan ilmiah dalam ilmu manajemen, serta memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang MSDM, yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja., loyalitas karyawan dan *job insecurity*.
- b) Sebagai referensi pada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan, *job insecurity* sebagai pemoderasi.

2) Manfaat Praktis

- a) Penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan *job insecurity* ini, dapat bermanfaat bagi Rumah sakit Islam Aisyiyah Malang.
- b) Hasil atau temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada pimpinan Rumah sakit Islam Aisyiyah Malang untuk dapat lebih meningkatkan komitmen organisasi yang dapat memberikan kejelasan pada karyawan sehingga dapat mengurangi *job insecurity* serta menjaga loyalitas karyawan agar tetap optimal, dan membuat karyawan dapat mengoptimalkan kinerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya di Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang.



B. TINJAUAN TEORI

1. DASAR TEORI

Penelitian ini meneliti permasalahan loyalitas karyawan yang dinilai dari sebab dan akibat hubungan antara loyalitas karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen yang diberikan oleh organisasi dan kepuasan kerja, serta bagaimana *job insecurity* mampu memberikan dampak atau memoderasi hubungan variabel tersebut. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori X dan Y, Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh McGregor (1960), teori ini mengemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. Teori ini menyatakan bahwa manusia melakukan kontrol diri, mengarahkan dirinya sendiri serta berkomitmen pada pekerjaannya.

Anggapan Teori X :

- Hampir kebanyakan karyawan malas dan tidak suka bekerja
- Pada umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya
- Karyawan lebih suka bekerja dengan diperintah dan diawasi oleh atasan
- Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi

Anggapan Teori Y :

- Rata-rata karyawan beranggapan bahwa bekerja sama wajarnya dengan bermain dan berkumpul bersama teman, bahkan banyak juga yang tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja
- Seharusnya karyawan dapat memenuhi tanggung jawabnya dan berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal
- Karyawan selalu berusaha untuk dapat mencapai sasaran organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya.

2. LOYALITAS KARYAWAN

Loyalitas para karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi demi kesuksesan organisasi itu sendiri, Hasibuan (2001), mengemukakan loyalitas kerja adalah suatu kesetiaan yang merupakan salah satu unsur dalam penilaian karyawan yang mencakup

kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasinya . loyalitas karyawan merupakan salah satu unsur yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja yang mencakup kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasinya.

Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reicheld (2007), semakin tinggi loyalitas pada karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi Utomo (2002). Sebaliknya jika organisasi memiliki karyawan dengan loyalitas yang rendah, maka perusahaan akan kesulitan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja akan tercipta apabila dari pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sehingga mereka akan tetap bertahan di suatu perusahaan B. Utomo (2002), menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas yang menunjang dari pekerjaan mereka, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja yang menyenangkan dan upah yang cukup . selanjutnya R. M. Steers, & Porter, L. W. (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor yaitu :

- a. **Karakteristik pribadi**, yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, ras, prestasi yang dimiliki dan beberapa sifat kepribadian
- b. **Karakteristik pekerjaan**, berupa tantangan saat bekerja, *job stress*, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas
- c. **Karakteristik desain perusahaan**, yang menyangkut pada *intern* perusahaan yang dapat dilihat dan disentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan , ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.

- d. **Pengalaman yang diperoleh dalam pekerja**, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa yakin kepada perusahaan terkait dengan prosedur yang telah berlaku di perusahaan tersebut, dan rasa aman.

Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dalam bekerja di perusahaan tidak terbentuk dengan begitu saja, ada beberapa aspek untuk dapat mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Aspek-aspek loyalitas karyawan dalam bekerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto Trianasari (2005), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :

- a. **Ketaatan atau kepatuhan** , yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk berlaku dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi, serta sanggup tidak melanggar larangan yang dibentuk, Ciri-ciri ketaatan ini adalah :
 1. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan
 2. Menaati peraturan dan perintah yang ditetapkan oleh organisasi
 3. Menaati jam kerja
 4. Memberikan pelayanan yang baik bagi klien
- b. **Tanggung jawab**, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta sadar terkait tiap-tiap resiko dalam pelaksanaan tugasnya akan memberikan arti keberanian, kesadaran dan tanggung jawab dengan resiko segala pekerjaan yang telah dikejakan. Ciri-cirinya adalah :
 1. Dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan tepat waktu
 2. Mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi ketika sedang dalam jam kerja
 3. Tidak berusaha melimpahkan kesalahan kepada orang lain
- c. **Pengabdian**, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas bagi organisasi
- d. **Hubungan antar pribadi**, karyawan dengan loyalitas kerja yang tinggi akan cenderung mempunyai sikap yang fleksibel ke arah tata hubungan

antar pribadi. Hubungan antar pribadi yang dimaksudkan meliputi : Hubungan yang harmonis antar atasan dan karyawan, Hubungan social antar sesama karyawan, situasi kerja dan sugesti dari lingkungan kerjanya.

3. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja adalah tingkat asa puas yang dirasakan oleh pegawai apabila ia mendapatkan imbalan yang setimpal dari berbagai macam aspek situasi kerja yang ada di dalam organisasi tempatnya bekerja Tangkilisan (2005). Berdasarkan Robbins (2003), kepuasan kerja adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. selisih antara banyaknya imbalan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima, Kepuasan akan tercipta apabila kebutuhan kebutuhan individu sudah terpenuhi sedangkan yang terkait dengan jabatan, kesukaan dan ketidaksukaan merupakan salah satu sikap yang pada umumnya dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan atau tanggung jawab kepada perusahaan

Berdasarkan pendapat Luthans (2006) , kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi atau prasangka karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka saat ini. Davis (1985) mengemukakan bahwa “ *job satisfaction is related to a number of majoremployee variabels,such as turnover, absences, age , occupation, and size of the organization in which an employee works*”. Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi. Senada dengan pengertian kepuasan kerja yang kemukakan oleh Handoko (2001), yang menyatakan keadaan emosional seseorang yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan itu tergantung dari bagaimana cara individu tersebut memandang pekerjaan mereka. Dimana kepuasan kerja itu mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaan yang mereka jalani yang akan di tampilkan dalam sikap positif terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja.

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Smith,*et al* (2006). Luthans (2006) yang menyatakan ada beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, yaitu :

- a. **Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)**, setiap pekerjaan memerlukan suatu keahlian atau keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya, dimana sukar tidaknya suatu pekerjaan serta keahliannya memang dibutuhkan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja
- b. **Atasan (*Supervision*)**, atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahannya, bagi bawahan atasan adalah figure leader yang dapat membantu saat bawahannya mengalami kesusahan dan juga mampu memberi solusi terkait permasalahan tersebut
- c. **Teman sekerja (*Worker*)**, merupakan factor yang berhubungan dengan antara satu pegawai dengan pegawai lain, pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. **Promosi (*Promotion*)** , merupakan factor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan untuk berkarir dan memperoleh peningkatan jabatan selama bekerja
- e. **Gaji/Upah (*Pay*)** , merupakan factor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut e. J. P. K. P. M. G. J. Sutrisno (2010) :

1. **Faktor psikologis**, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.
2. **Faktor social**, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. **Faktor fisik**, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat,

perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya

4. **Faktor finansial**, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

4. KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada J. Utomo (2011). Konsep komitmen organisasional memiliki tiga aspek yaitu percaya dan menerima tujuan/nilai organisasi rela berusaha mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi menurut Gibson (1996), adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap keyakinan nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Richard M. Steers mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan Luthans (2006).

Meyer (1975), mengidentifikasi komitmen organisasional dalam tiga kajian yaitu : Komitmen sebagai *attachment* untuk organisasi, Komitmen dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan Komitmen sebagai

suatu *obligation* untuk menetap di dalam organisasi .Dalam kerangka perilaku organisasi terdapat sejumlah sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Kebanyakan riset dalam ilmu perilaku organisasi memperhatikan ketiga sikap yang meliputi : kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi Carmeli dan Freund (2004). Disamping itu Charles O'Reilly menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kognitif individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Variabel-Variabel Komitmen Organisasi

Studi Allen (2009), membagi komitmen organisasi menjadi tiga variabel, yaitu :

a. *Affective Commitment*

Affective Commitment terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Komitmen ini timbul disebabkan adanya keinginan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi karena adanya keterikatan emosional antara individu dengan organisasi.

b. *Continuance Commitment*

Continuance Commitment muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, karena dia membutuhkan (*need to*)

c. *Normative Commitment*

Normative Commitment timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan, jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Christina T.S, 2012).

5. JOB INSECURITY

Hellgren (1999) mengatakan bahwa *job insecurity* adalah suatu persepsi atau prasangka yang dirasakan oleh karyawan akan keberlangsungan kerjanya yang meliputi eksistensi pekerjaan yang dilakukannya pada saat sekarang ini serta dengan permasalahan didalamnya. Menurut Hellgren *job insecurity* terbentuk menjadi dua yaitu *job insecurity* kuantitatif, yaitu kekhawatiran yang dirasakan terkait akan kehilangan pekerjaan itu sendiri dan keberlangsungan kerjanya dimasa depan. Sementara *job insecurity* kualitatif, adalah perasaan kekhawatiran yang mengacu pada perasaan potensi akan kerugian dan ancaman dalam kualitas posisi organisasi seperti kurangnya kesempatan karir, memburuknya kondisi kerja dan penurunan gaji.

Ketidakamanan yang dirasakan oleh tenaga kerja karena berkaitan dengan Kelanjutan kerjanya dimasa yang akan datang, yang sering dikenal sebagai *job insecurity* Sverke, Hellgren, and Näswall (2002). (Greenhalgh, 2002), mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan seseorang dalam mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Sedangkan menurut S. J. Ashford, C. Lee, and P. Bobko. et al. (1989), *job insecurity* merupakan perasaan tegang, gelisah, khawatir, stress, dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan selanjutnya yang dirasakan karyawan Ratnawati dan Kusuma (2002). Dan sejak itu *job insecurity* menjadi suatu konstruk pembahasan yang penting untuk diteliti dikarenakan kaitannya dengan dampak yang ditimbulkannya bagi tenaga kerja itu sendiri di dalam perusahaan Irene (2008).

Indicator Job Insecurity

Menurut Nugraha Mizar (2008) menyatakan bahwa ada lima indikator dalam *job insecurity*, yaitu:

- 1) Arti penting aspek kerja bagi individu.
- 2) Kemungkinan perubahan negative pada aspek kerja
- 3) Tingkat kepentingan yang dirasakan individu
- 4) Kemungkinan perubahan negative pada keseluruhan kerja
- 5) Perasaan ketidakberdayaan untuk menghadapi ancaman

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Job insecurity*

Menurut Irene (2008), mengelompokan beberapa factor yang dapat mempengaruhi munculnya *job insecurity* dalam diri para tenaga kerja, antar lain :

a. Karakteristik Demografis

Karakteristik demografis yang dapat mempengaruhi *job insecurity* meliputi usia pekerja, lamanya masa kerja, status pernikahan, dan tingkat pendidikan karyawan Kinnunen (2000). Kebanyakan pria memiliki tingkat *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan dengan wanita, hal ini dikarenakan peran pria sebagai pencari nafkah utama keluarga, sehingga pria lebih tegang ketika mengalami keadaan kehilangan pekerjaan. Usia memiliki hubungan yang positif dengan *job insecurity* dimana usia yang semakin tinggi akan membuat *job insecurity* meningkat. Lainhalnya dengan pendidikan dan masa kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap *job insecurity* , yaitu semakin rendah pendidikan dan semakin pendek masa kerja akan membuat *job insecurity* semakin tinggi.

b. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Klandermans (2010) karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dapat mempengaruhi *job insecurity* pada tenaga kerja. *Job insecurity* biasanya rentan terjadi pada tenaga kerja yang memiliki masa depan pekerjaan yang tidak pasti, yang bisa saja terjadi dan dialami oleh : 1) karyawan tetap yang terancam kehilangan pekerjaan, 2) Freelancer (Pekerja jasa yang tidak terikat oleh organisasi), 3) karyawan baru yang masih dalam masa uji coba atau *training*, 4) karyawan dari *secondary labour market*, seperti kelompok suku bangsa minoritas dan pekerja musiman.

c. Kondisi Lingkungan

Lingkungan merupakan sumber ancaman yang berada diluar kontrol individu. Ancaman yang berasal dari lingkungan ini meliputi merger, akuisisi, pengangguran jumlah karyawan, reorganisasi, dan penggunaan teknologi baru S. J. Ashford, C. Lee, & P. Bobko. 1989. (1989)

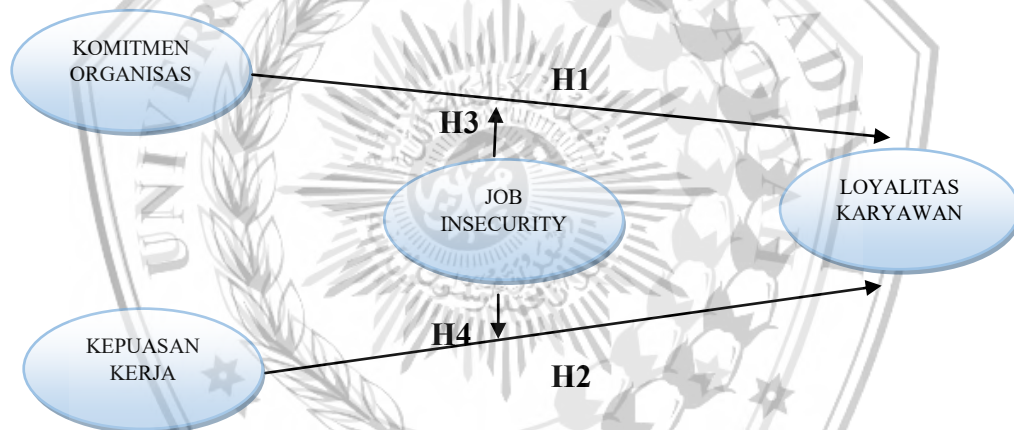
d. Ketidakjelasan Peran

Ketidakjelasan peran berkaitan dengan seberapa banyaknya informasi yang dimiliki oleh karyawan terkait dengan pekerjaannya didalam organisasi termasuk juga dengan tuntutan pekerjaan dan prosedur kinerja yang di terapkan di

organisasi. Apabila karyawan tidak mengetahui dengan jelas akan apa yang menjadi tanggung jawab, prosedur kerja dan kurangnya umpan balik akan membuat pegawai kesulitan dalam mengerjakan tugasnya. Dengan demikian karyawan akan merasa kesulitan dalam melaksanakan tugasnya serta kurang terpenuhinya kontrak psikologisnya sebagai tenaga kerja yang dapat membesar *job insecurity* S. J. Ashford, C. Lee, and P. Bobko.

6. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Model Konseptual merupakan suatu diagram dari satu set hubungan antara faktor-faktor tertentu yang di yakini memberi dampak terhadap atau menghantar ke suatu kondisi target. Penelitian ini menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan *job insecurity* sebagai pemoderasi .



Gambar 1 Kerangka Konseptual

7. HIPOTESIS PENELITIAN

A. Pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan

R. M. Steers, & Porter, L. W. (1983) dalam bukunya menyebutkan bahwa antara komitmen organisasi dan loyalitas memiliki hubungan yang negatif. Penelitian yang dilakukan Sow (2015), juga menemukan adanya hubungan signifikan dan negatif antara komitmen afektif dengan loyalitas karyawan. Salleh (2012), juga menemukan hubungan negatif signifikan antara komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Selain itu Pepe (2010), juga menemukan adanya pengawasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi (afektif dan

kontinue), serta kepuasan kerja akan menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi menjadi berkurang. Penelitian diatas didukung oleh teori dari Mowday (1982), mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu, yang ditandai dengan keyakinan terhadap tujuan dan nilai - nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap dengan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi karyawan sangat diperlukan dalam perusahaan, karena komitmen ini akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja Sopiah. (2008). Morrison (1997), mengatakan bahwa komitmen merupakan faktor yang penting bagi organisasi karena pengaruhnya bagi turnover dan hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaannya. Hal ini didukung dengan beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi Yuwalliatin (2006).

Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

B. Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

Hasil penelitian Irvianti (2014), Fathia (2015) serta penelitian Chetna dan Rajni (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Dalam upaya untuk mempertahankan karyawan dengan tingkat kinerja tinggi, perusahaan mencoba untuk menumbuhkan sikap organisasi yang positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan bangkitnya pengetahuan

tentang perekonomian, kepuasan dan loyalitas karyawan memiliki beberapa masalah penting R. a. P. Steers, L. W., 1983. (1983). Beberapa studi empiris telah menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah penentu kuat komitmen dan loyalitas organisasi (Marck, 2011), itu berhubungan negatif dengan turnover. Dalam meta-analisis mereka tentang pendahuluan dan korelasi turnover karyawan, (Griffeth, 2000) menemukan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan dan kepuasan adalah prediktor kuat dari turnover. Jadi, kami berpendapat bahwa kepuasan karyawan berhubungan positif dengan loyalitas karyawan. Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

C. Pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui job insecurity sebagai pemoderasi

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Karyawan akan cenderung tetap bekerja pada perusahaan yang memiliki nilai dan tujuan yang serupa dengan dirinya, Keinginan untuk tetap mempertahankan keberadaan diri pada karyawan, merupakan outcome dari prediktor penting berupa komitmen organisasional.

Perasaan tentang *job insecurity* akan mengancam komitmen terhadap organisasi. Persepsi *job insecurity* mungkin merefleksikan persepsi individu bahwa organisasi telah membatalkan kontrak psikologis. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Hadiyanto (2011), menyatakan bahwa adanya hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan *job insecurity*, artinya semakin tinggi *job insecurity* akan semakin rendah komitmen organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Tarigan (2012, h.1) dan Klandermans et.al. (2010, h.1). Penelitian yang dilakukan oleh Purnamawanti (2007, h.1) menyatakan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan *job insecurity*, hal yang serupa juga dinyatakan oleh penelitian yang dilakukan oleh Jandaghi et.al.(2011, h.2) dan

Bosman et.al.(2005, h.1). Jadi semakin tinggi *job insecurity* karyawan akan merasa tidak aman dalam bekerja sehingga akan semakin menurunkan komitmen organisasinya

Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Job insecurity memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan

D. Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui *job insecurity* sebagai pemoderasi

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi *job insecurity* yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Suwandi & Indrianto (1999), dan Iriana *et al* (2004) serta Ameen *et al* (1995) yang mengungkapkan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Silla, *et al* (2010) dengan hasil bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja. Yasadiputra & Putra (2014) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan . Zheng (2014), menyatakan bahwa adanya pengaruh yang negatif dari *job insecurity* dengan kepuasan kerja

Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : *job insecurity* memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

C. METODE PENELITIAN

1. RUANG LINGKUP DAN OBJEK PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan di Rumah Sakit RSI Aisyiyah Malang yang terletak di Jl.Sulawesi no.16 Malang. Penelitian yang bertujuan untuk mencari hubungan antar variabel, yang sifatnya sebab-akibat dan variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependennya, dimana ruang lingkup penelitian ini adalah dengan menganalisis faktor komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan *job insecurity* sebagai pemoderasi.

2. JENIS PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanasi, yang ditujukan untuk menguji dua hipotesis Ferdinand (2006). Singarimbun (2003:46) mengatakan mengenai metode eksplanasi yaitu: “Apabila peneliti menjelaskan hubungan atau pengaruh kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis maka dinamakan penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*).”

Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa penelitian eksplanasi dapat menguji hipotesis yang telah dibangun oleh peneliti dan menjelaskan pengaruh variabel komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan *job insecurity* sebagai pemoderasi

3. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

a) Populasi

merupakan subyek penelitian menurut Sugiyono (2010), adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik sebuah kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah 154 pegawai RSIA Malang pada bagian perawat rawat inap, populasi merupakan *agregat* (pengelompokan) seluruh kasus yang disesuaikan dengan seperangkat kriteria yang ditentukan sebelumnya, misalnya variabel-variabel dan indikator-indikator penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang ada di RS Islam Aisyiyah yang memiliki kriteria tidak menduduki posisi sebagai :

1. Pimpinan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang

2. Jajaran Direksi Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang
3. Kontrol Intern

Pembatasan populasi target penelitian ini dilakukan dengan alasan bahwa karyawan yang menduduki posisi puncak dalam organisasi cenderung merasa puas dengan komitmen yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi serta kemungkinan besar akan memberikan sikap loyalitas yang cukup untuk perusahaan karena telah memiliki jaminan pekerjaan dari perusahaan tempatnya bekerja saat ini.

b) Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purpose sampling*, yang mana peneliti memilih responden berdasarkan dengan karakteristik, sikap, pengalaman, atau persepsi mereka Cooper (2008). Dengan pengambilan sampel melalui *purpose sampling*, seluruh subjek dalam penelitian ini benena-benar sesuai dan memenuhi kriteria dan pertimbangan tertentu dan disesuaikan dengan pengukuran yang diperlukan.

4. METODE ANALISIS DATA

1) Analisis Deskriptif

Deskripsi variabel digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban responden dengan melakukan perhitungan rata-rata jawaban pada kuesioner yang telah disebar. Hasil dari nilai rata-rata tersebut dibandingkan dengan skala interval yang telah dihitung dengan rumus rentang skala. Skala pada penelitian ini merupakan skala likert 1-5 poin. Dapat dilihat paada tabel berikut :

Tabel 2
Pemberian Skor Pada Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2015

Untuk memastikan skor terendah dan skor tertinggi dapat menggunakan perhitungan rentang skala menurut (Sugiyono, 2014) :

Rumus rentang skala :

$$I = \frac{\text{Maks}-\text{Min}}{K} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Keterangan :

I : Interval
Maks : Nilai Jawaban Tertinggi
Min : Nilai Jawaban Terendah
K : Jumlah Kategori Jawaban

Dari rumus diatas, didapat rentang skala (Interval) sebesar 0,8. Sehingga langkah berikutnya adalah mengelompokkan skala yang ada pada penelitian ke dalam kelasnya. Berikut merupakan tabel pengelompokan skala :

Tabel 3
Hasil Perhitungan Rumus Rentang

Rentang Skala	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Loyalitas Karyawan	Job Insecurity
1,00-1,79	Sangat Tidak Kuat	Sangat Tidak Puas	Sangat Tidak Loyal	Sangat Aman
1,80- 2,59	Kuat	Tidak Puas	Tidak Loyal	Aman
2,60 – 2,39	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
3,40 – 4,19	Kuat	Puas	Loyal	Tidak aman
4,20 – 5,00	Sangat Kuat	Sangat Puas	Sangat loyal	Sangat Tidak aman

Rentang skala yang digunakan untuk mengukur setiap variabel memiliki nilai yang berbeda. Rentang Skala komitmen organisasi diukur dari sangat kuat sampai sangat tidak kuat, kepuasan kerja dari sangat puas sampai dengan sangat tidak puas, loyalitas karyawan dari skala sangat loyal sampai sangat tidak loyal dan *job insecurity* diukur dengan skala dari sangat aman sampai sangat tidak aman

2) Uji Asumsi

Analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel satu mempengaruhi variabel lain, agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah atau dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya dilakukan dengan mengukur data berskala ordinal, interval, maupun rasio. Jika peneliti menggunakan metode parametrik maka data yang digunakan harus berdistribusi normal sedangkan jika menggunakan metode nonparametrik karena data sedikit maka tidak harus berdistribusi normal. G. Wiyono (2011) menyatakan data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi di atas 0.05 atau 5%.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam produk regresi. Uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi. Gendro Wiyono (2011). Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel dalam model regresi. Ketentuannya adalah sebagai berikut:

- a) Mempunyai nilai $VIF < 10$
- b) Mempunyai angka *tolerance* $> 0,1$

3) Uji Homogenitas

Uji homogenitas varian bertujuan untuk menentukan apakah varian kedua kelompok homogenitas atau tidak. Sugiyono (2015). Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing kelompok mempunyai varian yang sama atau berbeda sehingga dapat ditentukan rumus t-test mana yang akan dipilih untuk pengujian hipotesis. Dasar pengambilan keputusan yaitu H_0 diterima apabila nilai signifikan ($sig > 0,05$) dan H_0 ditolak atau H_a diterima apabila memiliki nilai signifikan ($sig < 0,05$).

3) Analisis Regresi Moderasi (Moderated Regression Analysis)

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan pendekatan analitik yang digunakan untuk mempertahankan integritas sampel dan memberikan

dasar untuk mengontrol pengaruh dari variabel moderator. Pengujian moderator dilakukan dengan membuat regresi interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen. Dengan persamaan regresi untuk MRA sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * Z + \beta_4 X_2 * Z + \varepsilon$$

Dimana :

Y : Loyalitas Karyawan

X1: Komitmen Organisasi dan

X2: Kepuasan Kerja

Z : Variabel Moderasi (*Job Insecurity*)

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

ε : Error

Pengujian dengan koefisien regresi moderasi dimaksudkan apakah individual variabel bebas berpengaruh secara nyata atau tidak dengan variabel terikat. Uji Hipotesis yang digunakan adalah dengan menggunakan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dengan rumus t_{hitung} sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = Uji t

r = Korelasi Parsial yang ditentukan

n = Jumlah Sampel

Tingkat signifikansi yang dipilih adalah 5% ($\alpha = 0,05$) atau dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% dari derajat (dk) = n-k-1. Angka ini dipilih dengan tepat untuk mewakili di dalam pengujian variabel dan merupakan tingkat signifikansi yang banyak digunakan dalam penelitian. Kaidah pengujian signifikansi dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sign. Atau ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan
- b. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

4. UJI HIPOTESIS

Hipotesis terdapat pada penelitian ini akan melalui beberapa pengujian, yaitu uji koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi simultan (Uji Statistik F), serta uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t).

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Uji Statistik t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Nilai t_{hitung} dapat dilihat dari hasil pengolahan data *Coefficients*. Berikut adalah langkah-langkah dengan menggunakan uji t :

- a. Merumuskan hipotesis, uji hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternative (H_a)

$H_0 : \beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y)

$H_a : \beta_1 \neq 0$, terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisai (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y)

H0 : $\beta_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y)

Ha : $\beta_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y)

b. Taraf nyata yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$ atau 5%. Nilai t_{hitung} dibandingkan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut ini :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H0 ditolak dan Ha diterima
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. DESKRIPSI RESPONDEN

Responden adalah sampel penelitian yang berjumlah 154 orang, yaitu karyawan RSI Aisyiyah Malang bagian rawat inap yang diminta untuk mengisi kuesioner dengan lengkap dan benar. Deskripsi responden adalah pemaparan singkat mengenai latar belakang responden yang mencakup usia, jenis kelamin, penghasilan dan masa kerja.

Berikut ini adalah data responden yang didapatkan dari penyebaran angket atau kuesioner yang disajikan pada tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4
Karakteristik Responden

Usia:	Jumlah Responden
20-30	74
31-40	37
41-50	34
51-60	9
Total	154
Jenis Kelamin :	Jumlah Responden
Laki-Laki	63
Perempuan	91
Total	154
Status Pernikahan	Jumlah Responden
Belum Menikah	48
Sudah Menikah	106
Total	154
Masa Kerja	Jumlah Responden
1- 2 Tahun	97
3 - 4 Tahun	33
> 5 Tahun	24

Total	154
Penghasilan	Jumlah Responden
< Rp 2.000.000	52
Rp 2.000.000- Rp3.000.000	65
Rp 3.000.000- Rp 5.000.000	37
Total	154

Sumber: Data primer diolah,2020

Data pada Tabel 4 menunjukkan identitas responden dengan berdasarkan jenis kelamin yang mana banyak didominasi oleh wanita daripada laki-laki. Hal ini mengidentifikasi bahwasannya suatu bentuk pelayanan kesehatan dalam bidang profesi sebagai perawat di RSI Aisyiyah banyak dikerjakan oleh perempuan.

Usia perawat rawat inap RSI A oleh isiyah malang banyak didominasi antara usia 20 sampai dengan usia 30 tahun. Usia 20.an merupakan usia produktif untuk bekerja dimana pada usia ini masih mulai menjajaki karir dan mulai mengenal lingkungan kerja yang mana kebanyakan karyawan berada pada level low manajemen dan mulai berusaha untuk menunjukkan kualitas kerjanya dengan baik dan mulai menapak dengan lebih baik lagi dalam bekerja.

Rata-rata responden sudah memiliki ikatan pernikahan yaitu sebanyak 106 responden sudah menikah dan sebanyak 48 responden masih belum menikah ini. Dengan kebanyakan responden yang sudah bekerja selama 1-2 tahun di RSI Aisyiyah Malang dengan total karyawan sebanyak 97 orang , kemudian 33 orang yang sudah bekerja 3-4 tahun dan yang terakhir 24 orang yang telah bekerja lebih dari 5 tahun.

Pendapatan kebanyakan responden terbanyak adalah Rp 2.000.000 sampai dengan Rp 3.000.000. Dengan besarnya gaji yang disesuaikan dengan standar upah minimum provinsi (UMP) perusahaan pastinya juga sudah menyesuaikan antara besarnya gaji yang diterima dengan beban kerja yang diberikan agar nantinya karyawan bisa merasa puas dengan harapan uang yang diterima bisa memenuhi kebutuhan hidup mereka dan juga ditambah dengan sarana dan prasarana yang diberikan oleh RSI Aisyiyah Malang kepada para karyawannya.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan Reliabilitas adalah pengujian instrument untuk mengukur valid dan reliabelnya suatu item dalam kuesioner dan menguji kelayakan kuesioner dalam penelitian. Hasil uji validitas dari penelitian ini terdiri dari 41 item, yang dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5
Uji Validitas

Item	Corrected Item –Total Correlation	R Tabel	Keterangan
X1.1	0.790	0.154	Valid
X1.2	0.796	0.154	Valid
X1.3	0.769	0.154	Valid
X1.4	0.775	0.154	Valid
X1.5	0.792	0.154	Valid
X1.6	0.778	0.154	Valid
X1.7	0.814	0.154	Valid
X1.8	0.785	0.154	Valid
X1.9	0.962	0.154	Valid
X2.1	0.781	0.154	Valid
X2.2	0.672	0.154	Valid
X2.3	0.727	0.154	Valid
X2.4	0.724	0.154	Valid
X2.5	0.751	0.154	Valid
X2.6	0.650	0.154	Valid
X2.7	0.725	0.154	Valid
X2.8	0.747	0.154	Valid
X2.9	0.718	0.154	Valid
X2.10	0.623	0.154	Valid
X2.11	0.727	0.154	Valid
X2.12	0.471	0.154	Valid
Z.1	0.617	0.154	Valid
Z.2	0.625	0.154	Valid

Z.3	0.590	0.154	Valid
Z.4	0.573	0.154	Valid
Z.5	0.658	0.154	Valid
Z.6	0.645	0.154	Valid
Z.7	0.663	0.154	Valid
Z.8	0.603	0.154	Valid
Z.9	0.574	0.154	Valid
Z.10	0.614	0.154	Valid
Z.11	0.716	0.154	Valid
Z.12	0.689	0.154	Valid
Z.13	0.739	0.154	Valid
Z.14	0.727	0.154	Valid
Y.1	0.737	0.154	Valid
Y.2	0.707	0.154	Valid
Y.3	0.618	0.154	Valid
Y.4	0.816	0.154	Valid
Y.5	0.722	0.154	Valid
Y.6	0.735	0.154	Valid
Y.7	0.786	0.154	Valid
Y.8	0.712	0.154	Valid
Y.9	0.745	0.154	Valid

Sumber

Sumber :Data Primer diolah,2020

Hasil uji validitas sebagai mana tabel diatas menunjukkan bahwa semua indicator dinyatakan valid karena semua nilai *Corected Item – Total Correlation* lebih besar dari pada nilai R tabel. Dengan ini dapat dikatakan bahwa seluruh indicator item dari semua variabel yang ada pada penelitian ini dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Setelah semua indicator item dinyatakan valid maka langkah selanjutnya dilakukan uji reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas dari semua variabel penelitian ini yang terdiri dari komitmen organisai, kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan *job insecurity* dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach Alpha	Standart Cronbach Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi	0.921	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.903	0.60	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.891	0.60	Reliabel
<i>Job Insecurity</i>	0.892	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah tahun, 2020

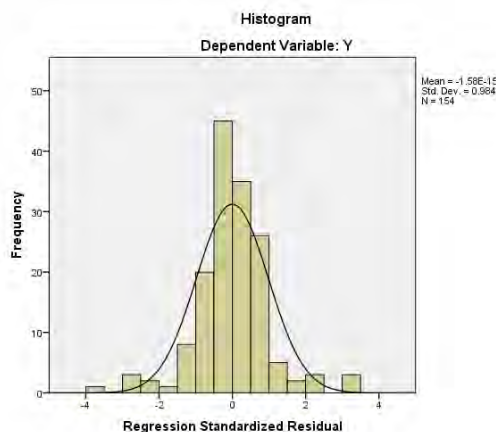
Pada tabel 6 dapat dilihat hasil dari uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel, karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar daripada nilai *Standart Cronbach Alpha* (0.60). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal, yang artinya instrument penelitian tersenut akan menghasilkan sesuatu yang ajeg apabila di lain waktu digunakan untuk penelitian dengan variabel yang berbeda-beda.

3. HASIL ANALISIS DATA

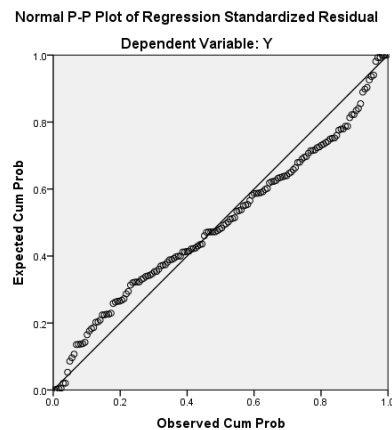
1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Residual

Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila sebaran data pada grafik normal probability plot terletak pada sekitar garis diagonal dan nilai signifikansi uji Kolmogorov-smirnov lebih besar dari α yang dipergunakan. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :



Gambar 2 Histogram



Gambar 3 Normal Probability Plot

Sumber: Data diolah, tahun 2020

Tabel 7

Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
1,139	0,149	Berdistribusi Normal

Hasil uji normalitas pada gambar diatas bahwa sebaran data yang ada pada grafik normal probability plot berada disekitar garis diagonal dan nilai signifikansi dari pengujian Kolmogorov-smirnov pada residual model lebih besar dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa residual data dengan menggunakan model regresi berdistribusi normal. Maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi kriteria normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel - variabel independen yang dapat di lihat melalui Variance inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang bisa ditoleransi adalah 10. Apabila nilai $VIF < 10$ maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Tabel 8
Hasil Uji Asumsi Multikolineritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0,988	1,012	Tidak Terjadi Multikolineritas
X2	0,988	1,012	Tidak Terjadi Multikolineritas
Z	0,983	1,018	Tidak Terjadi Multikolineritas

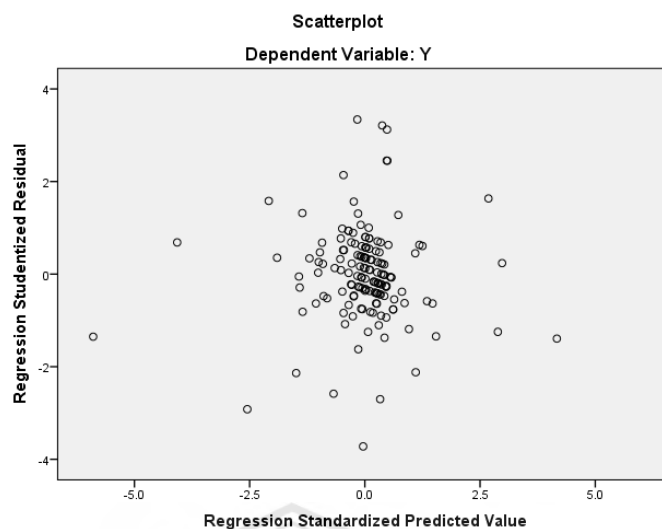
Dari hasil pengujian multikolineritas, didapatkan variabel komitmen organisasi, loyalitas karyawan dan *job insecurity* memiliki nilai $VIF < 10$, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolineritas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

c. Asumsi Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam pemodelan regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik apabila pada model pengujian tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas adalah metode grafik. Heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), terkait dengan ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, yaitu :

- a. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas,
- b. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu dan titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi adanya masalah heteroskedastisitas.

Berikut adalah grafik dari hasil pengujian heteroskedastisitas :



Gambar 4 Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Sumber : Data diolah tahun,2020

Pada gambar diatas menunjukan hasil analisis bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, hal ini menunjukan bahwasannya tidak terdapat adanya indikasi heterokedastisitas pada model penelitian yang sedang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

Selain menggunakan metode grafik, pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan menggunakan metode pengujian Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan menregresikan variabel dependen atau variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Apabila nilai sig. $> 0,05$ maka akan terjadi homoskedastisitas dan jika nilai sig. $< 0,05$ maka akan terjadi heteroskedastisitas. Berikut dapat dilihat pada tabel 9 hasil uji Glejser :

Tabel 9
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
X1	0,422	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X2	0,575	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Z	0,475	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X1*Z	0,329	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X2*Z	0,741	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada variabel bebas diperoleh nilai sig. > 0,05 maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Atau dengan kata lain asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi.

2. Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh X1, X2, Z, X1*Z dan X2*Z terhadap EM dengan Z sebagai variabel Moderasi

Tabel 10
Hasil Uji Regresi Linier

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-63,550	28,767		-2,209	0,029
X1	1,500	0,768	1,627	1,954	0,053
X2	1,035	0,346	1,442	2,994	0,003
Z	1,889	0,611	2,779	3,092	0,002
X1*Z	-0,033	0,016	-2,235	-2,018	0,045
X2*Z	-0,020	0,008	-1,666	-2,603	0,010

Model regresi berdasarkan hasil analisis adalah:

$$Y = -63,550 + 1,500 X1 + 1,035 X2 + 1,889 Z - 0,033 X1*Z - 0,020 X2*Z + e$$

Interpretasi model regresi di atas adalah sebagai berikut:

- $\beta_0 = -63,550$

Kostanta dari persamaan regresi ini menunjukkan nilai sebesar -63,550 artinya apabila tidak terdapat kontribusi variabel X1, X2, Z, X1*Z dan X2*Z maka Y akan bernilai sebesar -63,550.

- $b_1 = 1,500$

Koefisien regresi ini menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan. Koefisien variabel X1 bernilai positif artinya peningkatan variabel komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 1,500 dengan asumsi variabel lain konstan.

- $b_2 = 1,035$

Koefisien regresi ini menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Koefisien variabel kepuasan kerja bernilai positif artinya peningkatan variabel kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan loyalitas sebesar 1,035 dengan asumsi variabel lain konstan.

- $b_3 = 1,889$

Koefisien regresi ini menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel *job insecurity* terhadap loyalitas karyawan. Koefisien variabel *job insecurity* bernilai positif artinya peningkatan variabel *job insecurity* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 1,889 dengan asumsi variabel lain konstan.

- $b_4 = -0,033$

Koefisien regresi ini menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel komitmen organisasi dan *job insecurity* terhadap loyalitas karyawan. Koefisien variabel komitmen organisasi dan *job insecurity* bernilai negatif artinya peningkatan variabel komitmen organisasi dan *job insecurity* sebesar 1 satuan maka akan memperlemah loyalitas karyawan sebesar 0,033 dengan asumsi variabel lain konstan.

dengan asumsi variabel lain konstan.

$$B_5 = -0,020$$

Koefisien regresi ini menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel kepuasan kerja dan *job insecurity* terhadap loyalitas karyawan. Koefisien variabel kepuasan kerja dan *job insecurity* bernilai negatif artinya peningkatan variabel kepuasan kerja dan *job insecurity* sebesar 1 satuan maka akan memperlemah loyalitas karyawan sebesar 0,020 dengan asumsi variabel lain konstan.

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Penelitian ini menggunakan nilai R Square untuk mengevaluasi model regresi terbaik. Berdasarkan analisis

yang telah dilakukan diperoleh nilai R Square sebesar 0,733 atau 73,3%, Artinya variabel loyalitas karyawan dijelaskan sebesar 73,3% oleh variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, *job insecurity*, komitmen organisasi terhadap *job insecurity* dan kepuasan kerja terhadap *job insecurity*. Sedangkan sisanya sebesar 26,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan regresi atau yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian model regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

Tabel 11
Hasil Uji Parsial (Uji T)

Variabel independen	t_{hitung}	Sig. t	t_{tabel}	Keterangan
Komitmen → loyalitas	1.954	0.053	1,976	Tidak Signifikan
Kepuasan → Loyalitas	2.994	0.003	1,976	Signifikan
Komitmen → jobinsecuity → loyalitas	-2.018	0.045	1,976	Signifikan
kepuasan → jobinsecuity → loyalitas	-2.603	0.010	1,976	Signifikan

Sumber: Data diolah, tahun 2020

Pada tabel 11 disajikan data yang menjadi dasar keputusan untuk memberi jawaban pada hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima dalam penelitian ini.

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Pada pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh t_{hitung} sebesar 1,954 dengan nilai signifikansi sebesar 0,053. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} (1,976) atau nilai signifikansi lebih besar dari taraf nyata 5% maka disimpulkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel komitmen

organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan tidak terbukti dan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ditolak

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan diperoleh t_{hitung} sebesar 2,994 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,976) atau nilai signifikansi lebih kecil dari taraf nyata 5% maka disimpulkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan terbukti dan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan diterima

H3 : *Job insecurity* memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan

Pada pengaruh interaksi komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui *job insecurity* sebagai pemoderasi diperoleh t_{hitung} sebesar -2,018 dengan nilai signifikansi sebesar 0,045. Karena $|t_{hitung}|$ lebih besar dari t_{tabel} (1,976) atau nilai ini lebih kecil dari taraf nyata 5% maka disimpulkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel interaksi **Job insecurity** memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan terbukti dan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan diterima

H4 : *job insecurity* memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

Pada pengaruh interaksi kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui *job insecurity* sebagai pemoderasi diperoleh t_{hitung} sebesar -2,603 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010. Karena $|t_{hitung}|$ lebih besar dari t_{tabel} (1,976) atau nilai signifikansi lebih kecil dari taraf nyata 5% maka disimpulkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan terbukti dan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan diterima.

3. Penentuan Jenis Variabel Moderasi

Penentuan jenis variabel moderasi ditentukan berdasarkan hasil dari pengaruh variabel moderasi terhadap variabel dependen dan pengaruh variabel interaksi terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis, pada pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan job insecurity diperoleh bahwa pengaruh variabel moderasi yaitu job insecurity terhadap variabel dependen yaitu loyalitas karyawan adalah signifikan dan pengaruh variabel interaksi komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan dengan job insecurity sebagai pemoderasi dan interaksi kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan job insecurity sebagai pemoderasi adalah signifikan, maka jenis variabel moderasinya adalah *Quasi Moderator (Moderasi Semu)*. *Quasi moderator* merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat di mana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel bebas sekaligus menjadi variabel bebas.

4. PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan pada perawat rawat inap Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang mengenai loyalitas karyawan yang ditinjau melalui komitmen organisasi, kepuasan kerja dan job insecurity telah dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Tujuan utama dari MRA adalah memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator dan menekankan pada nilai hubungan dan dapat dijelaskan bagaimana pengaruh masing-masing variabel. Berikut adalah penjelasan mengenai pengaruh masing-masing variabel

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi berpengaruh secara negative dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, pengaruh yang dihasilkan adalah negative yang artinya hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak. Pengaruh yang dihasilkan adalah negative yang artinya hipotesis ditolak, didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Snow (2015) juga menemukan adanya hubungan signifikan dan negatif antara komitmen afektif dengan loyalitas karyawan. Salleh

(2012), juga menemukan hubungan negatif signifikan antara komitmen organisasi dan loyalitas karyawan.

Namun pada penelitian ini hal tersebut tidak terbukti melalui komitmen yang diberikan oleh organisasi nyatanya belum mampu untuk membuat karyawan loyal, ketika fasilitas kerja sudah diberikan oleh pihak RSIA masih belum mampu untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawannya terutama pada bagian perawat rawat inap berarti diperlukannya dorongan dan penerimaan atas nilai-nilai yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan mengeluh tentang kontrak kerja yang tidak jelas sehingga sulit bagi karyawan untuk menuntut kepada pihak RSI Aisyiyah, hal ini sesuai dengan faktor-faktor yang menyebabkan *turnover intention* salah satunya yaitu ketidakjelasan peran dan status seorang di dalam organisasi, walau pegawai kontrak tetapi dalam undang-undang ketenagakerjaan perusahaan wajib untuk memberikan surat perpanjangan masa pegawai ini bisa menjadi evaluasi bagi pihak manajemen agar dapat menekan *job insecurity* yang dirasakan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mobley (1979) yang menyatakan bahwa ada banyak factor yang dapat menyebabkan karyawan lebih memilih untuk berpindah pekerjaan diantaranya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini bisa digunakan sebagai evaluasi bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan loyalitas karyawannya karena pembentukan loyalitas bukanlah hal yang mudah.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap loyalitas karyawan, Pengaruh yang dihasilkan adalah positif, yang artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan tersebut akan semakin menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Begitu juga sebaliknya, semakin tidak terpaukannya karyawan oleh factor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan Nampak memiliki sifat negative yang mencerminkan kurangnya loyalitas mereka terhadap organisasi seperti mangkir, produktifitas rendah, kebosanan dalam bekerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Hasil penelitian (Irvianti (2014)), Fathia (2015) serta penelitian Chetna dan Rajni (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan

komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai RSIA mampu mempengaruhi loyalitas karyawan pada perusahaan, pada kepuasan kerja skor paling tinggi terdapat pada variabel kepuasan terhadap rekan hal ini bisa dimanfaatkan oleh perusahaan salah satunya bisa dengan mengadakan *gathering* untuk lebih mengakrabkan sesama perawat, apalagi tidak bisa dipungkiri karena memang keseharian pekerjaan sebagai perawat tidak terlepas dari kerja team terutama pada saat pergantian shift. Penelitian Schalkwk ,*et al.*(2010) bahwa *job insecurity* berkorelasi dengan keterlibatan karyawan, kondisi lingkungan kerja dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan yang didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanafiah (2014) yang menunjukkan bahwa ketidaknyamanan dalam bekerja berpengaruh signifikan terhadap intensitas untuk berpindah pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rekan kerja yang menyenangkan akan membuat lingkungan di tempat kerja kita menjadi nyaman ini adalah salah satu hal yang dapat menumbuhkan loyalitas karyawan.

3. Job Insecurity Memperlemah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui hasil bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan, yang artinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan diterima. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Meyer (1993) dalam Setyanto et.al (2013) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan dengan *job insecurity* yang merujuk pada keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Diperkuat oleh Jenkins (1992) dalam Setyanto et.al (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan penurunan keinginan keluar karyawan, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif dengan keinginan keluar karyawan. negatif antara komitmen organisasi dan *job insecurity*.

Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi yang

akan ditampakkannya secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi sehingga akan menyebabkan rendahnya *job insecurity*. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang diberikan oleh RSI Aisyiyah Malang kepada karyawan rawat inap dapat mempengaruhi secara langsung terhadap loyalitas karyawan hal ini ditunjukan dari hasil penelitian yang menunjukan bahwa pengaruh antara komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan sudah menunjukan hasil yang tidak signifikan dan setelah dimoderasipun juga menunjukan hasil yang sama. Ketika organisasi gagal memberikan harapan kepada pegawai, maka tingkat *job insecurity* dapat semakin meningkat yang diasumsikan dapat memiliki konsekuensi negatif terhadap kepuasan kerja Zheng (2014)

Indicator *job insecurity* paling rendah adalah pada ketidakberdayaan dalam menghadapi ancaman yang kebanyakan dialami pegawai dengan status kontak di RSIA. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2017) yang menunjukan hasil bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dilakukan pada karyawan yang bestatus pegawai kontak di Gedung Pusat UGM dan ada lagi penelitian yang dilakukan oleh Irwandi (2008) yang menyatakan bahwa kepribadian dan persepsi karyawan akan keberlangsungan kerjanya dapat meningkatkan *job insecurity*. Pegawai dengan status sebagai pegawai kontrak dan tak kunjung adanya kepastian karir dimasa mendatang pada suatu perusahaan cenderung berpikiran untuk keluar mencari alternative pekerjaan lain, apalagi dengan system perpanjangan kontrak yang dirasa tidak jelas di RSIA seperti terlambat memberikan informasi mengenai batas kontrak kerja, tidak sedikit karyawan yang bekerja melebihi batas kontraknya sehingga membuat pegawai kontrak kebanyakan memilih untuk mencari alternative pekerjaan yang lebih menjanjikan

4. Job Insecurity Memperlemah Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan perumusan hipotesis sebelumnya *job insecurity* memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, hasil uji MRA menunjukan bahwa *job insecurity* memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang

positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sebelum dimoderasi oleh *job insecurity*, ketika dimoderasi oleh *job insecurity* koefisien interaksinya negatif.

Job insecurity mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan Akgunduz (2018), menyatakan *job insecurity* dapat berdampak negatif pada perilaku kerja dan kinerja pegawai. Karyawan dengan status kepegawaian tetap akan cenderung memiliki kepuasan kerja yang cukup sedangkan pegawai berstatus kontrak yang memiliki rasa puas dengan pekerjaannya dan merasa aman dengan kondisi kerjanya saat ini cenderung untuk akan tetap bertahan pada perusahaan, sebaliknya pegawai kontrak yang memiliki rasa ketidakpuasan akan menunjukkan sikap negatif baik kepada pekerjaannya maupun kepada lingkungan kerjanya yang akan membuat pegawai tersebut merasa *insecure*.

Pegawai kontrak di RSI Aisyiyah Malang dengan tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya dan memiliki rasa kekhawatiran yang rendah terkait dengan keberlangsungan pekerjaannya di masa mendatang, dan jika pegawai merasa puas dengan kompensasi berupa gaji dan keuntungan yang diterima serta tidak adanya rasa khawatir akan penurunan gaji di masa yang akan datang (*job insecurity*). Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja serta minimnya tingkat kekhawatiran terkait dengan keberlangsungan kerjanya dimasa mendatang akan cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternative pekerjaan lain (*intention to quit*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Staufenbiel (2010)) yang menyatakan bahwa *job insecurity* dapat mempengaruhi sikap kerja yang sekaligus berakibat pada meningkatnya keinginan pegawai keluar organisasi dan menurunnya *self performance*.

5. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh secara negative dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Snow (2015) juga menemukan adanya hubungan signifikan dan negatif antara komitmen afektif dengan loyalitas karyawan. Salleh (2012), juga menemukan hubungan negatif signifikan antara

komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Ketika fasilitas kerja sudah diberikan oleh pihak RSIA tetapi masih belum mampu untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawannya berarti diperlukannya dorongan dan penerimaan atas nilai-nilai yang diberikan oleh perusahaan, dan juga tentang kontrak kerja yang tidak jelas bagi karyawan kontrak hal ini bisa menyebabkan *turnover intention* salah satunya yaitu ketidakjelasan peran dan status seorang di dalam organisasi, walau pegawai kontrak tetapi dalam undang-undang ketenagakerjaan perusahaan wajib untuk memberikan surat perpanjangan masa pegawai Penelitian yang dilakukan oleh Mobley (1979) yang menyatakan bahwa ada banyak factor yang dapat menyebabkan karyawan lebih memilih untuk berpindah pekerjaan diantaranya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Untuk dapat mengatasi kendala *turnover* karyawan yang cukup tinggi dengan lebih efektif, perusahaan dapat lebih selektif dalam memilih karyawan serta membuat perjanjian/kontrak kerja untuk periode waktu tertentu sehingga tingkat pergantian tenaga kerja dapat semakin dikurangi.

Kepuasan kerja dengan rekan kerja adalah indicator yang memiliki skor paling tinggi dari penelitian ini, jadi ,semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan tersebut akan semakin menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan penelitian yang dilakukan Hasil penelitian (Irvianti (2014)), Fathia (2015) serta penelitian Chetna dan Rajni (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Tidak bisa dipungkiri karena memang keseharian pekerjaan sebagai perawat tidak terlepas dari kerja team terutama pada saat pergantian shif, hal ini bisa dimanfaatkan oleh perusahaan salah satunya bisa dengan mengadakan *gathering* untuk lebih mengakabkan sesama perawat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Schalkwk ,et al.(2010) bahwa *job insecurity* berkorelasi dengam keterlibatan karyawan, kondisi lingkungan kerja dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan yang didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanafiah (2014) yang menunjukan bahwa ketidaknyamanan dalam bekerja berpengaruh signifikan terhadap intensitas untuk berpindah pekerjaan. Dengan ini perusahaan bisa mengadakan *gathering* perdivisi untuk dapat mengakrabkan para perawat.

Pada penelitian ini *job insecurity* memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Meyer (1993) dalam Setyanto et.al (2013) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan dengan *job insecurity* yang merujuk pada keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Diperkuat oleh Jenkins (1992) dalam Setyanto et.al (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan penurunan keinginan keluar karyawan, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif dengan keinginan keluar karyawan. negatif antara komitmen organisasi dan *job insecurity*. *Job insecurity* juga memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja serta minimnya tingkat kekhawatiran terkait dengan keberlangsungan kerjanya dimasa mendatang akan cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternative pekerjaan lain (*intention to quit*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Staufenbiel (2010)) yang menyatakan bahwa *job insecurity* dapat mempengaruhi sikap kerja yang sekaligus berakibat pada meningkatnya keinginan pegawai keluar organisasi dan menurunnya *self performance*. oleh karena itu manajemen RSI Aisyiyah Malang bisa menawarkan peta jenjang karir yang jelas baik pada karyawan dan merancang skema-skema yang memungkinkan bagi para pegawai agar mempunyai kejelasan karir di perusahaan, bisa melalui surat rekomendasi bagi pegawai kontrak yang dinilai berpotensi untuk menjadi pegawai tetap yang tentunya melalui proses seleksi yang berlaku.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1) Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembebasan mengenai “Loyalitas Karyawan Ditinjau Melalui Komitmen organisasi, Kepuasan Kerja, Dan *Job Insecurity*”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang artinya komitmen yang diberikan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Jadi jika karyawan bagian rawat inap RSIA Malang

memiliki komitmen yang rendah akan menunjukkan produktivitas rendah dalam organisasi yang dapat mempengaruhi loyalitasnya dalam bekerja.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang artinya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka loyalitasnya pada organisasi akan meningkat dan selalu berusaha mewujudkan tujuan organisasi, perwujudan tersebut bisa melalui kinerja yang baik dan giat.
3. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan loyalitas karyawan, yang artinya bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh yang negatif terhadap komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Jadi *job insecurity* mampu memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan, semakin tinggi *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan maka akan mampu menurunkan nilai komitmen yang diberikan oleh organisasi, yang selanjutnya akan berdampak pada loyalitas karyawan.
4. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan, yang artinya *job insecurity* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Jadi *job insecurity* mampu memperlemah pengaruh kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan, semakin tinggi *job insecurity* akan menurunkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada penurunan loyalitas karyawan pada organisasi.

2) Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

A. Untuk Perusahaan Terkait

1. Kategori *turnover* berada pada kategori sedang, manajemen RSIA disarankan agar mempunyai strategi khusus untuk dapat menekan jumlah *turnover intention* dikarenakan hal ini akan memberikan dampak pada pembiayaan lebih tinggi untuk biaya *recruitment* apabila dikemudian hari terjadi *actual turnover* . Strategi yang dapat diterapkan oleh RSIA salah satunya dengan memberikan

motivasi kepada para pegawai antara lain melalui pemberian fasilitas pendukung, cuti, atau bonus sebagai bentuk *reward* kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

2. Pada variabel kepuasan kerja, indicator yang memiliki skor paling tinggi adalah pada variabel kepuasan kepada rekan kerja. Manajemen RSIA disarankan untuk dapat memanfaatkan hal ini dengan cara diadakan *gathering* perdivisi untuk dapat lebih mengakrabkan karyawan bagian perawat rawat inap karena dengan begitu akan memunculkan lingkungan kerja yang nyaman apabila para karyawan merasa akrab.
3. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *job insecurity* mampu melemahkan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan, dengan hal ini manajemen RSI Aisyiyah Malang disarankan untuk mempunyai strategi khusus untuk menurunkan *job insecurity* salah satunya adalah dengan berusaha meningkatkan kepuasan karyawan yang bisa dilakukan dengan pemberian fasilitas pendukung, mungkin bisa berupa tambahan libur tahunan atau cuti, dengan pemberian bonus sebagai *reward* kepada karyawan.
4. Pada variabel *job insecurity*, indicator paling rendah adalah pada ketidakberdayaan untuk menghadapi ancaman, oleh karena itu manajemen RSI Aisyiyah Malang bisa menawarkan peta jenjang karir yang jelas baik pada karyawan tetap maupun karyawan kontrak bagian rawat inap sebagai alternatifnya. Sebaiknya merancang skema-skema yang memungkinkan bagi para pegawai kontrak untuk agar mempunyai kejelasan karir di perusahaan, bisa melalui surat rekomendasi bagi pegawai kontrak yang dinilai berpotensi untuk menjadi pegawai tetap yang tentunya melalui proses seleksi yang berlaku.

B. Untuk Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk para peneliti selanjutnya yang akan membahas mengenai komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *job insecurity* terhadap loyalitas karyawan. Pengkajian dengan lebih mendalam diharapkan dapat dilakukan agar dapat memperoleh pandangan yang lebih lengkap dan menjadikan peneliti selanjutnya lebih baik lagi dari penelitian ini.

2. Menambahkan teori-teori yang mendukung, serta melakukan penelitian di berbagai sektor misalnya sektor industri, sektor pendidikan, sektor perdagangan, sektor pariwisata, dan lain-lain. Sehingga hasil dari penelitian tersebut nantinya dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sector yang ada.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat menganalisis factor-faktor lain yang mampu memberikan kontribusi terhadap loyalitas karyawan, seperti *turnover intention*, budaya organisasi, kelelahan emosional, *work family conflict*, stress kerja, persepsi dari karyawan dan lain-lainnya



DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan Edisi I*.
- Akgunduz, Y. d. G. E. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management* 68: 41-49.
- Allen, M. P., And Smith CA,. (2009). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, volume 78, No.4.
- Arizona Dika, R. H., Harahap Nuddin. (2013). "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai". *Vol.I No. 1 pp 1-11*.
- Ashford, S. J., C. Lee, & P. Bobko. 1989. . (1989). "Content, Causes, and Consequences of Job insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test",. *Academy of Management Journal*, 32 (4): 803-829.
- Ashford, S. J., C. Lee, and P. Bobko. . Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test." *Academy of Management Journal* 32, No.4 (1989): 803-829.
- Carmeli dan Freund. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation.
- Christina T.S. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BMT v. N. Media Riset Akuntansi* (Ed.)
- Cooper, D. R., dan Schindler, P.S. . (2008). *Business research Methods: The McGraw-Hill Companies*.
- Davis, K. d. J. W. N. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*.
- Eskildsen, J. K., Westlund, A., & Kristensen, K. (2004). *Business Process Management*, 10 537-550.
- Ferdinand, A. (2006). Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. *Metode Penelitian Manajemen* (Badan Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang.).
- Ghorbanpour, D., Heyrani (2013). "The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance". *IOSR Journal of Business and Management*.

- Gibson, J., dan Donnelly JR,. (1996). *Perilaku, struktur, Diterjemahkan oleh Nunuk Adriani*. Binarupa Aksara Jilid I, Jakarta
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (2002). Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*. 9 : 438-448.
- Griffeth, E. R., Burke, R. & Fiksenbaum, L. (2000). Impact of Restructuring, Job Insecurity and Job Satisfaction in Hospital Nurses. *Stress News*. January, 14 (1):1-7.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Hellgren, J., Sverke, M. and Isaakson, K. . (1999). A two dimensional approach to job insecurity consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational psychology*, Vol 8, 2: 179-195).
- Hueryen Yeh, D. H. (2012). "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, Num. 2, Taiwan.
- Irene, J. (2008). Hubungan antara Occupational Self Efficacy & Job Insecurity pada Tenaga Kerja Outsourcing. *Depok : Fakultas Psikologi UI*.
- Irvianti, A. d. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus pada Green Cake dan Coffee Bandung). *Prosiding Penelitian SPeSLA 2015*. 379-385.
- Irwandi. (2008). Analisis pengaruh job insecurity terhadap turnover intention studi empiris pada akuntan pendidik perguruan tinggi di Indonesia. *Thesis. Universitas Diponegoro*.
- Kinnunen, U., S. Mauno, J. Natti, dan M. Happonen. 2000. (2000). "Organizational Antecedents and Outcomes of Job insecurity: A Longitudinal Study In Three Organizations In Finland". *Journal of Organizational Behavior*, 21:443-459. .
- Klandermans, B., John Klein Hesselink and Tinka van Vuuren. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an Objective Status. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 31: 557.
- Kurniasari, L. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover. (<http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=328>. Diakses pada tanggal 13 Januari 2010 pukul 14:53.).

- Kusumo, B. C. S. (2006). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Imbalan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Karyawan. *manajemen*.
- Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),Edisi Bahasa Indonesia,Yogyakarta:Andi. .
- Mangkunegara. (2005:117). *Perilaku dan Budaya Organisasi, Cetakan Pertama*.
- Marck, S. (2011). Effects of Strees on Auditors Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, vol: 4, No: 303-314.
- McGregor. (1960). Theory X and theory Y Organization theory, 358, 374. .
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Meyer, A. G. G. B. a. C., J. . (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization : A Development Approach, *Leadership Frontier*,. Vol. 8,p, 143-165.
- Mobley, W. H. G., R.W., & Hand, H.H & Meglino. . (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86-493-522.
- Morrison, K. A. (1997). Franchise Job Satisfaction Personality Effects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, 35(3). pp: 39-67.
- Mowday, R., Steers , R., Porter, L. (1982). Employee Organization Linkages. Academic Press.New York.
- Nugraha. (2010). Pengaruh Ketidakamanan Kerja Sebagai Dampak Restrukturisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Intensi Keluar Survivor”. *KINERJA. Vol. 9, No. 2*, Hal 135-147.
- Nugraha Mizar. (2008). “Pengaruh Faktor Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) dan Kepuasan Kerja Terhadap Niat Pindah (Turnover Itention) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. *Semarang: Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level of Job Satisfaction And Commitment Resulting In The Intent To Turnover,. *Journal of Business & Economics Research*, Vol: 8, No: 9
- Reicheld, W. D., Chia, S., Maloles, C.M, Slocum, J.W. . (2007). The Effect of Job Insecurity on Satisfaction and Perceived Organizational Performance.

- Robbins, S. P. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan*. Jakarta: Trans.Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT. Prenlindo.
- Salleh, R., Nair, M. S., Harun, N. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia, . *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Managemeng engineering, Vol: 6, No:12*.
- Smithson, I., Janet, Susan (2000). Is job insecurity changing the psychological contract ? *Personel Review* 29(6):1-15.
- Snow, V. M. E. M. S. (2015). Pengaruh Komitmen Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal AGORA, Universitas Kristen Petra. Vol. 1 No.1*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*.
- Sow, M., Anthony, P., Berete, M., . (2015). Relationship between Affective Commitment and Turnover Intention among U.S. Healthcare Internal Auditors. *The International Journal of Business & Management (ISSN 2321-8916), Vol 3 Issue 10*.
- Staufenbiel, T., C. J. König. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 101-117.
- Steers, R. a. P., L. W., 1983. . (1983). *Motivation and Work Behavior*. In N. Y. Accademic Press (Ed.).
- Steers, R. M., & Porter, L. W. . (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw Hill Book Company.
- Subejo, T. E. A., ThoyibArmanu, Aisjah Siti. 2013. (2013). “The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance”. I. *Journal of Business and Management*.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian bisnis*. .
- Suswati Endang, B. A. (2013). “Komitmen Organisasi Sebagai Salah Satu Penentu Kinerja Karyawan”.Surakarta.

- Sutrisno. (2017). Analisis Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap job insecurity pegawai berstatus kontrak di gedung pusat UGM. *Thesis. Manajemen Pendidikan Tinggi*.
- Sutrisno, e. J. P. K. P. M. G. J. (2010). *Manajemen sumber daya manusia, edisi pertama*, .
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Tangkilisan. (2005). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 808-819.
- Toly, A. A. (2001). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan. (
Publik.puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/.../15683/15675. Diakses tanggal 20 Januari 2010 pukul 16:21.).
- Trianasari, Y. (2005). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Karyawan *psikologi*(Surakarta Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.).
- Utomo, B. (2002). Menentukan Faktor faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT P. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (2), 171-188.
- Utomo, J. (2011). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.
- Vidal, M. E. S., Valle, R.S.,and Aragon, I.B. (2007). Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intention : Evidence from Spanish Repatriates Managers. *Journal of Business Research*, 60 : 1272 - 1281.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*.
- Wiyono, G. (2011). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0. *Yogyakarta: UPP STIM YKPN*.
- Wiyono, G. (2011). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN).
- Zagladi, A. N. (2008). *Dampak Penerapan Unsur Politik dalam Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan*

(Studi pada Dosen-Dosen Tetap Non-PNS Sekolah Tinggi di Banjarmasin).

Zheng, X., Ismael Dias., Ningyu Tang., and Kongshun Than. . (2014). Job Insecurity and Job Satisfaction the interactively moderating effects of optimism and person supervisor deep-level similarity. *Journal Carrer Development International*,, 19 (4) : 426-446.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Operasional Variabel

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Loyalitas Karyawan Kesetiaan karyawan pada organisasi yang mana pekerja dikatakan memiliki loyalitas yang tinggi apabila mau mengikuti apa yang diperintahkan	1. Ketaatan/Kepatuhan	- Menaati peraturan yang berlaku - Mematuhi perintah atasan - Mendahulukan kepentingan perusahaan
	2. Tanggung Jawab	- Bertanggung jawab atas kelangsungan perusahaan - Mencegah hal yang merugikan perusahaan - Bekerja tanpa menunggu perintah
	3. Pengabdian	- Mengabdikan pada perusahaan
	4. Hubungan antar Pribadi	- Memiliki hubungan yang baik dengan atasan - Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja
Komitmen Organisasi Kedekatan karyawan kepada organisasi yang melalui kepedulian yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi		- Merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi yang diikuti - Kelekatan emosional terhadap organisasi - Mempunyai keinginan untuk menghabiskan waktu dalam organisasi
		- Perasaan tidak nyaman ketika meninggalkan organisasi - Membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain dalam organisasi - Tidak tertarik untuk mengikuti organisasi lain - Kesadaran dalam diri terhadap nilai-nilai yang timbul di organisasi - Kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi - Adanya tanggung jawab moral pada diri sendiri terhadap rekan kerja dan organisasi

Job Insecurity Perasaan tidak aman bagi tenaga kerja karena berkaitan dengan kelanjutan masa depan pekerjaan	1. Seberapa pentingnya aspek kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Menganggap supervisor sebagai penentu dalam mencapai target kerja - Menganggap promosi sebagai ukuran kesuksesan dalam bekerja - Menganggap gaji sebagai tolak ukur keberhasilan dalam bekerja
	2. Kemungkinan Perubahan Negatif Pada Aspek Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kemungkinan terjadinya peningkatan beban kerja - Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya pengurangan kompensasi - Ancaman yang dirasakan karyawan akan dipindahkan ke pekerjaan lain dengan level yang sama
	3. Tingkat Kepentingan yang dirasakan individu	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kekhawatiran kehilangan pekerjaan akan mempengaruhi harkat dan martabat karyawan - Menganggap pekerjaan sebagai gengsi - Rasa kebersamaan dalam bekerja dengan rekan kerja
	4. Kemungkinan Perubahan Negatif Pada Keseluruhan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan akan diberhentikan oleh perusahaan - Kekhawatiran karyawan akan dipecat jika melanggar peraturan perusahaan - Tingkat ancaman kehilangan pekerjaan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan
	5. Perasaan Ketidakberdayaan untuk menghadapi ancaman	<ul style="list-style-type: none"> - Ketidakberdayaan dalam menghadapi keadaan yang ada pada lingkungan kerja - Ketidakberdayaan untuk mempertahankan pekerjaan - Ketidakberdayaan mengenai peraturan perusahaan yang memberatkan karyawan

Kepuasan Kerja Tingkat rasa puas yang dirasakan oleh individu dimana mendapatkan imbalan yang setimpal atas pekerjaan yang dilakukannya kepada organisasi	1. Kepuasan terhadap pekerjaan Itu Sendiri	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu dilakukan/ dikerjakan sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat serta sangat penting - Karyawan menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya masing-masing - Karyawan memastikan mengenai hasil pekerjaannya sudah optimal
	2. Kepuasan terhadap gaji	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan terhadap berbagai tunjangan - Kepuasan terhadap kenaikan gaji - Kepuasan terhadap kebijakan penggajian
	3. Kepuasan terhadap Promosi	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan senioritas karyawan - Berdasarkan kinerja karyawan yang memuaskan
	4. Kepuasan terhadap Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan yang berorientasi pada karyawan - Pimpinan yang mengutamakan partisipasi karyawan
	5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapat teman kerja yang ramah, menyenangkan, tidak sombong - Mendapat rekan kerja yang selalu memberikan dukungan terhadap pekerjaan - Memiliki rekan kerja yang memiliki kemiripan nilai nilai dan perilaku

LAMPIRAN 2 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Nomor:

PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN *JOB INSECURITY* SEBAGAI PEMODERASI

(Studi pada Karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan akan diadakannya penelitian dalam rangka menyelesaikan program Pendidikan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang mengenai “Komitmen Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan *Job Insecurity* Sebagai Pemoderasi”(Studi pada Karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang) , maka peneliti memohon kesediaan saudara/i untuk dapat mengisi kuesioner ini.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediaan untuk mengisi dan menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan sebenar-benarnya. Jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan saudara/i dalam mengisi kuesioner, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Rimelda Paramourine

1. Identitas Responden

Petunjuk: Silahkan menggunakan tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang mewakili diri anda pada pernyataan-pernyataan dibawah ini

- 1) Jenis Kelamin : Laki-laki ☐ Perempuan ☐
- 2) Usia : Tahun
- 3) Pendidikan Terakhir : SD ☐ SMP ☐ SMA ☐
S1 ☐ Lainnya ☐
- 4) Status kepegawaian : Tetap ☐
Kontrak ☐
- 5) Jabatan/ Divisi :.....
- 6) Status Pernikahan : Belum Menikah ☐ Sudah Menikah ☐ ☐
Lainnya
- 7) Lama Bekerja : 1-3 tahun ☐ 3-5 tahun ☐ > 6 tahun ☐
- 8) Berapa penghasilan anda dalam sebulan :
a. < Rp 2.000.000 ☐ d. Rp 5.000.000 -Rp ☐
10.000.000
b. Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 ☐ e. > Rp 10.000.000 ☐
c. Rp 3.000.000 – Rp 5.000.000 ☐

2. Petunjuk pengisian

Isilah pernyataan dibawah ini sesuai dengan pendapat anda (✓) dengan petunjuk sebagai berikut :

SS : Sangat Setuju
S : Setuju

N : Netral
TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

1. Loyalitas Karyawan

Keterangan	SS	S	N	TS	STS
Ketaatan/Kepatuhan					
Saya selalu mematuhi peraturan sebagai perawat yang berlaku di RSIA					
Saya bersedia mematuhi perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik					
Saya akan mengesampingkan urusan pribadi saya ketika saya masih dalam jam kerja					
Tanggung Jawab					
Saya selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya dan bertanggung jawab terhadap resiko pekerjaan yang dilaksanakan					
Saya berusaha bekerja sesuai dengan standart kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
Saya membantu rekan kerja saya yang mengalami kesulitan tanpa menunggu untuk diperintahkan					
Pengabdian					
Saya selalu memberikan sumbangan pemikiran demi kemajuan perusahaan					
Hubungan Antar Pribadi					
Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan					
Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan					

2. Komitmen Karyawan

Keterangan	SS	S	N	TS	STS
<i>Affektive Commitment</i>					
Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
<i>Continuance Commitment</i>					
Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
Saya merasa tidak memiliki alternatif pekerjaan lain, jika keluar dari tempat kerja ini					
<i>Normative Commitment</i>					
Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi					

hidup saya					
Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					

3. Kepuasan Kerja

Keterangan	SS	S	N	TS	STS
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri					
Pekerjaan saya di RSIA saya lakukan sebagai sesuatu yang berarti,bermanfaat serta penting					
Karyawan menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab atas hasil kerjanya masing-masing					
Saya selalu memastikan pekerjaan yang saya lakukan sudah optimal					
Kepuasan terhadap gaji					
Saya merasa puas dengan berbagai tunjangan yang diberikan oleh RSIA					
Saya puas terhadap kenaikan gaji yang ada di RSIA					
Saya puas dengan kebijakan RSIA dalam sistem pengajiannya					
Kepuasan terhadap promosi					
Saya merasa puas karena promosi didasarkan pada prestasi kerja karyawan					
Saya merasa puas karena promosi didasarkan pada penilaian kinerja yang objektif					
Kepuasan terhadap pengawasan					
Saya merasa puas karena pimpinan/atasan pada divisi saya berorientasi atau peduli pada karyawan					
Saya merasa puas karena pimpinan mengutamakan partisipasi terhadap karyawan					
Kepuasan terhadap rekan kerja					
Saya menikmati pekerjaan dengan rekan kerja yang menyenangkan					
Rekan kerja selalu memberikan dukungan terhadap pekerjaan					

4. Job Insecurity

Keterangan	SS	S	N	TS	STS
Seberapa pentingnya aspek kerja					
Bagi saya, atasan pada divisi saya mempunyai peranan penting dalam pencapaian target kerja di RSIA					
Saya berusaha bekerja dengan sebaik mungkin untuk dapat segera dipromosikan oleh atasan saya					
Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan saya di RSIA					

Perubahan negative aspek kerja					
Saya bisa menerima apabila perusahaan memberikan penambahan beban kerja pada divisi saya					
Saya merasa terancam dengan kemungkinan terjadinya pengurangan kompensasi					
Saya merasa terancam akan tetap berada di level kerja yang sama					
Tingkat kepentingan yang dirasakan individu					
Saya merasa khawatir kehilangan pekerjaan akan mempengaruhi harkat dan martabat karyawan					
Saya merasa khawatir tidak ada kesempatan untuk naik jabatan					
Perubahan negative pada keseluruhan kerja					
Biasanya tingkat kesalahan dan kerugian yang saya lakukan memungkinkan saya dikeluarkan dari pekerjaan saya					
Saya merasa khawatir akan dipecat jika melanggar peraturan perusahaan					
Saya merasa terancam kehilangan pekerjaan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan					
Perasaan ketidakberdayaan untuk menghadapi ancaman					
Saya merasa tidakberdaya dalam menghadapi keadaan yang ada pada lingkungan kerja					
Saya merasa tidakberdaya untuk mempertahankan pekerjaan karena ketidakjelasan status kepegawaian saya di RSIA					
Saya merasa tidakberdaya terhadap peraturan perusahaan yang cukup memberatkan					

LAMPIRAN 3 Asumsi Klasik

Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y

1. Uji Normalitas

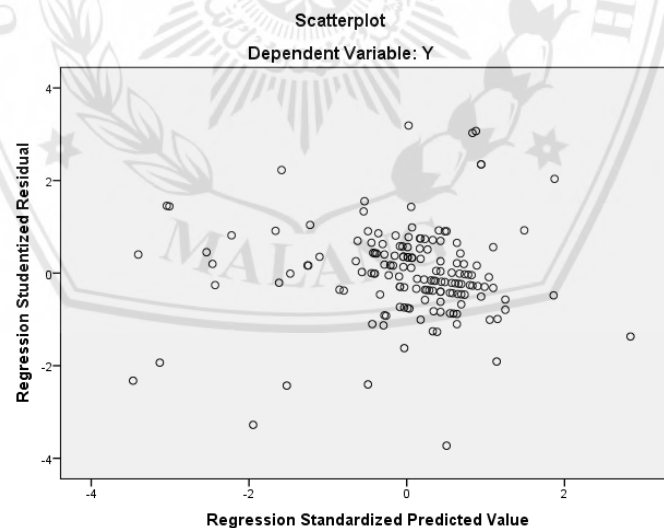
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		154
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.55023801
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.088
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		1.190
Asymp. Sig. (2-tailed)		.118

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Heteroskedastisitas



Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8.722	2.149		4.059	.000
1 X1	-.094	.051	-.147	-1.840	.068
X2	-.065	.040	-.129	-1.615	.108

a. Dependent Variable: absolute.residual1

3. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 X1	.988	1.012
X2	.988	1.012

a. Dependent Variable: Y

4. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1.628 ^a

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 4 Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.201 ^a	.041	.028	4.58027

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133.900	2	66.950	3.191	.044 ^b
	Residual	3167.814	151	20.979		
	Total	3301.714	153			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.395	3.095		7.883	.000
	X1	-.051	.074	-.056	-.693	.489
	X2	.143	.058	.200	2.491	.014

LAMPIRAN 5 Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y dengan Z sebagai variable moderasi

Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

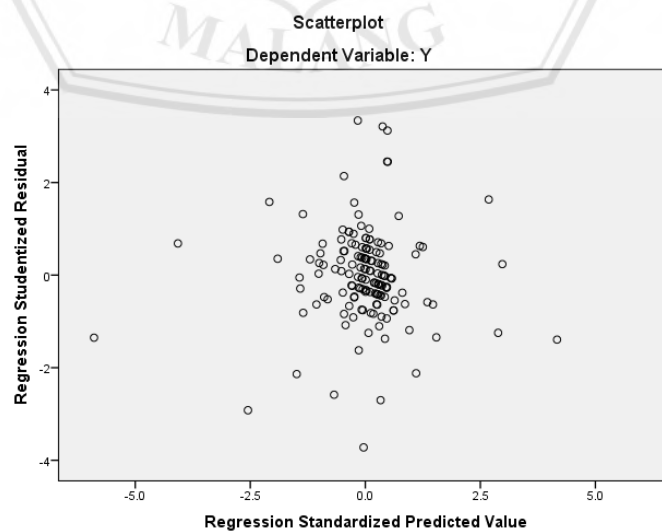
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		154
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.38231289
	Absolute	.092
Most Extreme Differences	Positive	.092
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.139
Asymp. Sig. (2-tailed)		.149

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Heteroskedastisitas



Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-6.316	19.967		-.316	.752
X1	.429	.533	.693	.805	.422
X2	-.135	.240	-.280	-.562	.575
Z	.304	.424	.665	.716	.475
X1Z	-.011	.011	-1.122	-.980	.329
X2Z	.002	.005	.219	.331	.741

a. Dependent Variable: absolute.residual2

LAMPIRAN 6 Analisis Regresi Moderasi

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2Z, X1, Z, X2, X1Z ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 ^a	.733	.714	2.024

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1, Z, X2, X1Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	363.400	5	72.680	3.661	.004 ^b
	Residual	2938.314	148	19.853		
	Total	3301.714	153			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2Z, X1, Z, X2, X1Z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-63.550	28.767		-2.209	.029
X1	1.500	.768	1.627	1.954	.053
X2	1.035	.346	1.442	2.994	.003
Z	1.889	.611	2.779	3.092	.002
X1Z	-.033	.016	-2.235	-2.018	.045
X2Z	-.020	.008	-1.666	-2.603	.010

a. Dependent Variable: Y



LAMPIRAN 7 DATA PENELITIAN

SUBJEK	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOTAL X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL X2
1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42	4	2	2	5	3	4	3	5	5	3	5	5	46
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	1	1	2	3	2	3	2	2	3	1	3	24
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	47
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	45
5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
6	3	3	4	4	3	4	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	37
7	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	43
8	4	4	3	3	3	3	3	4	3	30	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
9	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
10	3	4	3	3	4	4	4	4	3	32	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	39
11	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	5	33
12	4	3	4	4	3	3	4	3	4	32	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	45
13	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40
14	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	5	5	4	3	5	2	2	4	5	2	5	5	47
15	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	42
16	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
17	4	4	4	3	3	3	3	3	4	31	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	42
18	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	42
19	2	2	3	3	3	3	3	3	2	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
20	4	3	3	4	3	3	3	4	4	31	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	39
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
22	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4	3	24
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	39
24	3	3	3	4	4	4	3	3	3	30	4	2	2	5	3	4	3	5	5	3	5	5	46
25	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	19
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	45

27	4	4	3	3	4	3	4	4	3	32	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	44
28	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
29	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	38
30	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	42
31	3	4	4	4	3	3	3	4	4	32	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
32	3	4	3	3	3	3	4	4	4	31	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
33	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	40
34	3	3	4	3	3	3	4	4	4	31	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	31
35	3	4	4	3	3	3	4	3	4	31	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	44
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40
37	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30	5	5	4	3	5	2	2	4	5	2	5	5	47
38	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	41
39	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
40	3	3	4	4	3	4	3	3	3	30	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	41
41	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43
42	4	4	3	3	3	3	3	4	3	30	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
43	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	40
44	3	4	3	3	4	4	4	4	3	32	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	39	
45	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	21	
46	4	3	4	4	3	3	4	3	4	32	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	39
47	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	39
48	4	4	5	5	5	4	5	5	4	41	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	40
49	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	42
50	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	43
51	4	4	4	3	3	3	3	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	45
52	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	43
53	2	2	3	3	3	3	3	3	2	24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	40
54	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	42
56	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	31
57	5	3	4	4	5	4	4	5	4	38	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38

58	3	4	3	4	4	4	4	5	4	35	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	41
59	3	4	4	4	4	4	5	4	5	37	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	43
60	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	18
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	45
62	4	4	3	4	4	3	3	4	4	33	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	41
63	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	45
64	1	1	2	1	2	1	2	1	2	13	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
65	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	57
66	3	4	3	3	3	4	3	4	4	31	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	17
67	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	46
68	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	44
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	41
70	3	4	4	5	3	4	4	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	37
71	4	4	5	5	4	3	3	3	4	35	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	43
72	4	3	4	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
73	3	3	3	3	4	4	4	3	3	30	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
74	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	40
75	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	31
76	4	5	4	5	4	4	4	4	3	37	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	44
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	41
78	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	50
79	3	4	3	3	4	4	4	4	4	33	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	41
80	4	3	3	4	4	4	4	3	3	32	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
81	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	42
82	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43
83	4	3	3	4	4	3	4	4	3	32	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
84	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	30
85	4	3	3	4	4	4	4	4	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
86	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	21
87	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
88	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	40

89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	40
90	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	43
91	4	5	4	5	5	4	5	5	5	42	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	44
92	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	43
94	3	4	3	4	3	4	4	4	3	32	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	39
95	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45
96	4	3	4	3	3	3	3	3	3	29	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	43
97	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	32
98	3	3	4	3	3	3	4	4	3	30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
99	2	1	1	2	1	2	2	2	1	14	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	40
100	4	4	3	3	3	3	4	4	3	31	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	42
101	3	3	3	4	4	4	3	3	3	30	4	3	2	3	3	2	3	4	5	5	3	3	40
102	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	43
103	3	4	3	3	3	4	3	4	4	31	2	3	2	2	3	4	5	3	5	4	3	3	39
104	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
105	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	3	42
106	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	42
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	44
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	33
109	4	4	3	4	4	3	3	4	4	33	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	40
110	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	44
111	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	41
112	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	37
113	3	4	3	3	3	4	3	4	4	31	2	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	39
114	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34
115	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	35
116	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	18
118	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	37
119	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	2	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	39

120	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	35
121	3	3	4	4	3	4	3	3	3	30	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	45
122	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	45
123	4	4	3	3	3	3	3	4	3	30	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	28
124	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	36
125	5	3	4	4	5	4	4	5	4	38	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
126	3	4	3	4	4	4	4	5	4	35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
127	3	4	4	4	4	4	5	4	5	37	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	40
128	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	38
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	39
130	5	5	4	4	3	5	4	4	4	38	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	39
131	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
132	3	3	2	1	3	3	3	3	3	24	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	41
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
134	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	43
135	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
136	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	40
137	3	3	4	4	4	4	4	4	3	33	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	39
138	4	3	2	2	4	5	4	5	4	33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	40
139	5	4	3	3	4	4	4	4	3	34	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	44
140	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	22
141	4	3	3	3	3	4	3	3	4	30	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	42
142	3	3	3	3	4	3	3	4	4	30	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	51
143	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	41
144	3	3	3	4	4	4	3	3	4	31	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	37
145	3	3	3	3	4	3	3	4	2	28	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40
146	2	2	4	4	4	4	3	3	4	30	3	3	3	3	3	4	4	4	1	1	4	3	36
147	3	3	2	2	4	3	3	4	4	28	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	42
148	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	42
149	5	4	5	3	4	4	4	4	4	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	39
150	3	3	3	2	4	4	3	4	4	30	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	23

151	4	3	3	4	4	4	4	4	3	33	3	4	4	3	3	3	3	2	1	4	4	37
152	3	3	3	3	4	4	4	3	4	31	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	42
153	2	2	2	2	3	2	2	3	2	20	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	41
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	43

P1	P1	P1	P1	P1	P1	P1	P1	P1	P1.	P1.	P1.	P1.	P1.	TOT	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	TOTA
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	10	11	12	13	14	AL P	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	L Y
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	52	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	48	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	40	3	3	2	2	2	2	3	3	3	23
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	39	2	3	3	2	2	3	3	3	3	24
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	48	4	3	4	4	4	4	3	3	3	32
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	46	4	3	3	3	4	3	4	4	4	32
5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	65	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	47	3	3	4	4	4	3	4	3	3	31
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	44	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	43	4	5	4	4	3	2	3	3	2	30
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	49	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	45	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30
3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	38	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	41	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	43	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	45	2	2	2	2	3	2	2	3	3	21
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	50	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	64	3	4	3	3	3	4	3	4	3	30
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	50	4	3	4	3	3	3	3	4	4	31

3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	45	4	4	4	3	4	3	3	4	3	32
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	4	3	3	4	4	3	3	4	4	32
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	46	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	48	4	4	3	3	3	3	4	4	3	31
3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	47	4	3	3	4	3	3	4	4	3	31
2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	17	2	2	2	3	3	3	3	3	2	23
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	24	4	3	3	3	3	3	4	3	3	29
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	50	3	3	3	2	3	4	3	3	4	28
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	44	4	3	3	3	3	3	4	3	3	29
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	45	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	51	3	3	2	2	2	2	3	3	3	23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	47	2	3	3	2	2	3	3	3	3	24
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	46	4	3	4	4	4	4	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	46	4	3	3	3	4	3	4	4	4	32
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	51	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	48	3	3	4	4	4	3	4	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	45	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	49	4	5	4	4	3	2	3	3	2	30
4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	50	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	31	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	52	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	49	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12

3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	49	2	2	2	2	3	2	2	3	3	21
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	49	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	51	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	30	2	1	1	1	2	2	2	2	2	15
1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	24	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	46	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	52	5	5	4	4	4	4	4	4	5	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	45	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32
3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	51	3	3	4	4	3	3	5	2	4	31
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	51	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	52	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17
2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	24	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	51	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	1	2	1	1	39	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	46	4	3	4	3	3	3	4	3	4	31
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	49	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	54	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	1	1	2	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	48	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	47	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16
2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	3	3	3	4	3	4	4	3	4	31

3	3	5	1	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	47	4	4	3	3	4	4	4	3	3	32
3	3	5	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	47	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30
4	3	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	49	3	3	3	3	4	4	3	4	3	30
4	3	5	2	3	3	2	1	1	4	3	3	2	3	39	3	4	3	3	4	4	3	3	3	30
5	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	52	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25
1	1	4	4	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	41	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	50	3	2	3	4	3	3	4	4	3	29
3	3	4	1	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	45	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28
3	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	4	4	4	3	3	2	1	1	3	3	4	4	4	43	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29
4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	46	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	44	3	3	4	3	3	4	3	3	3	29
3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	44	3	2	3	4	4	4	3	3	4	30
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	44	3	3	3	3	2	3	3	3	2	25
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	48	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	1	2	1	1	40	3	3	2	3	3	3	3	2	2	24
4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	45	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	52	4	4	3	2	2	2	2	3	3	25
4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	48	5	5	5	3	3	3	3	3	4	34
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	49	3	2	3	4	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	44	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	45	3	2	3	4	3	4	3	3	3	28
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	48	3	3	3	4	4	4	4	3	4	32
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	46	3	3	3	3	3	3	3	5	4	30
2	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	45	3	2	2	3	4	3	3	5	4	29
2	2	2	5	3	2	2	4	4	5	4	4	3	3	45	3	3	2	3	3	3	2	3	3	25
4	3	3	2	5	2	2	1	2	4	4	4	4	3	43	3	4	4	3	3	3	2	3	3	28
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	47	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	47	4	3	5	3	3	3	3	2	2	28

4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	47	3	3	2	4	4	4	4	2	2	28
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	49	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	3	4	3	4	4	4	3	4	3	32
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	47	2	4	5	5	2	2	5	5	5	35
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	49	5	4	1	5	5	5	5	5	5	40
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	50	5	5	4	4	5	5	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	48	4	3	3	3	3	4	4	3	4	31
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	4	42	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	49	2	2	3	3	3	3	3	2	3	24
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	46	3	3	2	3	4	3	3	4	4	29
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	49	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
4	3	2	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	46	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	53	2	3	3	3	3	3	3	3	2	25
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
2	2	4	3	3	3	3	4	1	4	2	1	2	2	2	36	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29
2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	36	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	47	4	4	3	3	5	2	4	2	3	30
4	4	2	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	4	4	44	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	46	2	2	2	2	2	2	2	1	2	17
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	47	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	48	3	4	4	3	3	3	3	3	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26
4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	49	3	2	2	2	2	3	3	3	3	23
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	49	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25

3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	44	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	51	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	37	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
3	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	49	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
4	4	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	49	3	4	4	4	3	4	3	3	4	32
4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	47	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	47	5	4	4	3	2	3	3	2	2	28

